



ISPRA

Istituto Superiore per la Protezione
e la Ricerca Ambientale

Indagine sul benessere organizzativo in ISPRA: anno 2013



AMBIENTE e SOCIETA'



ISPRA

Istituto superiore per la protezione
e la ricerca ambientale

INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO IN ISPRA: anno 2013

L'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) e le persone che agiscono per suo conto non sono responsabili per l'uso che può essere fatto delle informazioni contenute in questa pubblicazione.

ISPRA - Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale
Via Vitaliano Brancati, 48 – 00144 Roma
www.isprambiente.gov.it

ISPRA, Quaderni – Ambiente e Società 7/2014
ISBN 978-88-448-0652-1

Riproduzione autorizzata citando la fonte

Elaborazione grafica
ISPRA

Grafica di copertina: Elena Porrizzo

Coordinamento editoriale:
Daria Mazzella
ISPRA – Settore Editoria

30 GENNAIO 2014

Autori *(in ordine alfabetico)*

Claudia Carpentieri, Manlio Maggi, Cristian Mastrofrancesco, Stefano Steri,

con la partecipazione di Carolina Lonigro e Alessandra Luzi

e, per il CUG:

Patrizia Bonanni, Silvia Brini, Claudio Campobasso, Paola Corsanego, Anna Di Noi, Antonietta Licenziato, Adele Rita Medici, Giuseppina Monacelli, Maria Gabriella Simeone, Rossella Sisti, Maria Luisa Trinca.

Ringraziamenti

Si rinnova il ringraziamento al collega Antonio Scaramella (Servizio Sinanet) per il supporto nella personalizzazione dell'applicazione LimeSurvey e a tutti i colleghi che hanno partecipato alla rilevazione rendendo possibile la realizzazione dell'indagine.

INDICE

Presentazione.....	8
Introduzione	10
1. Articolazione del questionario e modalità di somministrazione	13
2. Partecipanti all'indagine	20
3. Analisi dei risultati	24
<i>3.1 Premessa e primo quadro di sintesi.....</i>	<i>24</i>
<i>3.2 Analisi delle macro-aree.....</i>	<i>27</i>
3.2.1 Benessere organizzativo	27
3.2.2 Grado di condivisione del sistema di valutazione delle prestazioni.....	61
3.2.3 Valutazione del superiore gerarchico	74
3.2.4 Aspetti percepiti dai rispondenti come prioritari e proposte di miglioramento	79
4. Analisi effettuata dal CUG in tema di Benessere organizzativo	90
4.1 Analisi effettuata dal CUG in tema di Benessere organizzativo.....	91
4.2 Analisi delle aree di malessere	92
5. Considerazioni conclusive.....	125
5.1 Considerazioni generali	125
5.2 Valutazioni e proposte di intervento del CUG.....	130
APPENDICE 1 – DISTRIBUZIONI SEMPLICI DI FREQUENZA	134

APPENDICE 2 – DOMANDA 17: PROPOSTE E SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE.....	168
APPENDICE 3 – <i>ITEM</i> RELATIVI ALLA PERCEZIONE DEL “MALESSERE”.....	186
APPENDICE 4 - <i>ITEM</i> RELATIVI ALLA PERCEZIONE DEL “MOBBING”.....	190
APPENDICE 5 – TABELLE DI CONTINGENZA RELATIVE ALLE AREE DEL MALESSERE	194
APPENDICE 6 – QUESTIONARIO	210
APPENDICE 7 – GLOSSARIO	225

PRESENTAZIONE

Questo documento viene realizzato in un momento che coincide cronologicamente con la conclusione sia del mandato di OIV dell'ISPRA sia di quello di Presidente del CUG dell'Istituto.

A parere delle scriventi tale circostanza conferisce al documento un particolare valore in quanto costituisce il migliore dei modi per portare a sintesi il lungo lavoro fatto presso l'ISPRA, ognuno per il proprio ruolo, per introdurre i principi e le nuove regole fissate dal Dl.gs n.150/2009 al fine di darne sostanziale attuazione sia pure in un'ottica di gradualità.

L'iniziativa congiunta dei due Organismi che tra le loro varie competenze hanno anche il compito, ovviamente con finalità e strumenti diversi, di analizzare trasversalmente le dinamiche e le modalità di realizzazione della prestazione lavorativa e delle complesse relazioni interpersonali che si intrecciano nell'Istituto ha convinto la Direzione Generale dell'ente della validità del progetto soprattutto in quanto occasione di lettura sistemica e trasversale alla realtà di un Istituto ancora in fase di costruzione dove l'attesa per la definizione della struttura, che si realizzerà con la prossima adozione dello Statuto, ha pesantemente influito sulla formazione di un sentire comune, di un senso di appartenenza che superi il semplice accostamento dei tre Enti che hanno originato l'ISPRA.

Il clima organizzativo all'interno di un posto di lavoro dipende da numerosi fattori interni e/o esterni che possono influire sulla collaborazione tra i lavoratori, sui rapporti di reciproca fiducia e quindi incidere in modo rilevante sui risultati che l'Amministrazione può conseguire.

La collaborazione tra OIV e CUG ha prodotto una lettura degli indicatori del clima organizzativo all'interno di ISPRA che integra l'analisi delle dimensioni associate al funzionamento dei meccanismi organizzativi con quella dello stato di benessere psico-fisico del personale. Il coordinamento delle competenze dei due Organismi potrà così fornire all'Amministrazione una lettura trasversale della realtà dell'Istituto della quale sarà utile tener conto nella prossima definizione organizzativa dell'Ente non appena sarà formalmente adottato lo Statuto dell'ISPRA.

Ai compiti dell'OIV, diretti ad assicurare piena attuazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, anche sotto il profilo del benessere organizzativo e del grado di condivisione del sistema di valutazione, si affiancano, dunque, in un'ottica di complementarità quelli del CUG.

In particolare, quest'ultimo assolve compiti propositivi, consultivi e di verifica nell'ambito delle competenze a esso attribuiti di miglioramento dell'organizzazione del lavoro, alla luce anche di politiche che assicurino il benessere dei dipendenti, demandate per garantire nel luogo di lavoro parità e pari opportunità, assicurare benessere lavorativo e favorire l'eliminazione di ogni forma di violenza morale e psicologica e di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, all'età, alla disabilità, alla religione, all'etnia, all'orientamento sessuale e all'identità di genere. Pertanto anche in quest'ottica sono state analizzate le risposte dei

lavoratori ISPRA ai questionari proponendo anche azioni di miglioramento che potranno essere adottate dall'Istituto.

Aspetto qualificante del documento, oltre al valore scientifico dei contenuti, è il modus operandi sinergico posto in essere dai due Organismi mettendo a fattor comune le rispettive competenze e le capacità: condividere e collaborare coinvolgendo le professionalità adeguate messe a disposizione anche da ulteriori strutture dell'ente. Questo modus operandi, a ben vedere, è peculiare del ruolo della ricerca. La "rete della conoscenza" si costruisce con il confronto, con lo scambio di esperienze, con la collaborazione per l'individuazione delle soluzioni più idonee.

Una sfida per la gestione del nuovo ente potrà essere, pertanto, rappresentata dalla necessità di facilitare e sviluppare la collaborazione perché essa possa accelerare la costruzione di una nuova identità per le persone che lavorano nell'Istituto: l'identità dell'ISPRA. L'identità dell'ISPRA non potrà che passare per "l'orgoglio" di ciò che l'Ente realizza e offre al Paese. Servizi e ricerche di qualità, soluzioni innovative in grado di rispondere alle esigenze dei nostri concittadini. Presidi efficaci e reazioni tempestive alle crisi e alle emergenze.

Il benessere organizzativo è la preconditione affinché i cittadini possano ricevere servizi di qualità. Un'amministrazione i cui lavoratori sono insoddisfatti più difficilmente sarà in grado di soddisfare i bisogni dei propri utenti quindi, nel caso di ISPRA, il benessere organizzativo è la preconditione affinché si possa produrre una "ricerca di qualità". In altri termini, il "benessere organizzativo" non si limita a uno strumento da "vetrina", che si mostra per far vedere quale dirigenza illuminata possenga l'Ente ma diventa elemento centrale per garantire la qualità dell'azione dell'organizzazione.

Auspichiamo che quanto emerge dal presente documento sarà oggetto di attenta valutazione da parte dell'Amministrazione dell'ente che potrà disporre di uno strumento essenziale per porre in essere mirate azioni di miglioramento dell'efficienza, efficacia e qualità dei servizi possibili solo laddove viene tenuta in adeguata considerazione la persona del lavoratore.

Il coinvolgimento attivo e la partecipazione del personale è, quindi, un ulteriore elemento che desideriamo sottolineare. La capacità del personale di cogliere l'indagine sul benessere organizzativo non come mero ed astratto adempimento di legge ma come importante momento di partecipazione diretta alla vita del proprio ente costituisce un forte elemento di crescita dei singoli e quindi dell'intero ente.

Un ringraziamento, oltre che al personale dell'Ente che ha partecipato all'indagine, va a tutti i professionisti che con grande impegno ed entusiasmo hanno reso possibile la realizzazione di questo rapporto

OIV
Avv. Diana Aponte

CUG
Dott.ssa Maria Belli

INTRODUZIONE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che l'Organismo indipendente di valutazione curi, annualmente, "la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale"¹.

Considerata in tale ottica l'indagine costituisce uno strumento utile anche all'attuazione del ciclo della performance, nella prospettiva di fornire alle Amministrazioni informazioni e dati in forma strutturata, utili per attivare azioni di miglioramento e, quindi, ad "assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale"², come evidenziato dalla stessa Autorità nazionale anti-corrruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche³ (già Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche⁴).

Proprio nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, risulta centrale la valorizzazione del lavoratore nell'organizzazione con la "consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione del personale, ma implica una adeguata considerazione della persona del lavoratore proiettata nell'ambiente di lavoro"⁵. In tal senso, le indagini sul benessere organizzativo "rappresentano validi strumenti per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente"⁶, contribuendo esse a fornire informazioni utili a descrivere, sotto diversi punti di vista, il contesto di riferimento.

A supporto delle Amministrazioni nell'attività di indagini del livello di benessere organizzativo, come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, l'A.N.AC. ha definitivamente approvato, in data 29/05/2013, i "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico". Si tratta di un questionario comune a tutta la Pubblica Amministrazione che, articolato in tre sezioni (benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del proprio

¹ Art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

² Art. 2 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

³ D'ora in poi A.N.AC.

⁴ D'ora in poi C.i.V.I.T.

⁵ C.i.V.I.T., "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico (art. 14, comma 5 del Decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150)", Testo revisionato dalla Commissione il 29/05/2013, pag. 3.

⁶ C.i.V.I.T., op. cit., pag. 3.

superiore gerarchico), è funzionale al perseguimento delle finalità indicate nel citato decreto:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

A seguito di quanto detto, ed anche a valle dell'esperienza acquisita con la sperimentazione effettuata nel corso dell'anno 2012, l'Istituto ha deciso di svolgere l'indagine per l'anno 2013 utilizzando il modello messo a punto dall'A.N.AC..

In considerazione del fatto che l'ISPRa è stato tra i primi Enti ad utilizzare il predetto modello l'Autorità ha chiesto all'OIV dell'Istituto di partecipare al gruppo ristretto istituito per sperimentare la procedura informatica di acquisizione dei dati rilevati tramite l'indagine, realizzata dall'A.N.AC. per fornire a tutte le Amministrazioni uno strumento comune di acquisizione ed elaborazione dei dati.

Inoltre, in considerazione anche del fatto che il Comitato Unico di Garanzia dell'ISPRa per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) ha già partecipato alla sperimentazione condotta nel 2012, si è ritenuto utile proseguire tale collaborazione nell'indagine 2013 dedicando un focus specifico all'analisi del CUG dei parametri più rappresentativi dell'ambito delle tematiche da esso trattate. Infatti, la normativa istitutiva del CUG⁷ ha come obiettivo la promozione di politiche volte a favorire le pari opportunità e il benessere dei/delle dipendenti e a contrastare qualsiasi forma di discriminazione, politiche riconosciute dalla normativa in parola, come leve importanti per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi.

Il Rapporto è costituito da una prima parte nella quale viene descritta la struttura del questionario e le modalità con le quali è stata effettuata la rilevazione (cap. 1). Viene di seguito dato conto delle caratteristiche dei rispondenti al questionario (cap. 2). Nel capitolo 3, dopo una breve introduzione che illustra la metodologia di analisi adottata e un primo quadro di sintesi dei risultati ottenuti, si forniscono le analisi per ogni aspetto indagato. Si precisa che per quanto riguarda le analisi bivariante (incroci con le variabili strutturali) sono state riportate esclusivamente quelle che si sono rivelate statisticamente significative.

Nella seconda parte è riportata l'analisi effettuata dal CUG (cap. 4) nella quale vengono analizzate le diverse aree del malessere ed esaminate le relazioni con le variabili selezionate dal questionario in base ad una ipotesi

⁷Art. 57 del d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, come modificato dall'art. 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183, e Direttiva dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e per le Pari Opportunità 4 marzo 2011 recante "Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG".

di loro connessione con il tema. I risultati di tale studio hanno consentito l'elaborazione delle considerazioni generali riportate nel paragrafo 4.4.

Infine, vengono indicate alcune considerazioni conclusive (cap. 5) tese a fornire elementi per individuare le possibili aree di miglioramento, sia sotto il profilo organizzativo sia sotto quello dello strumento utilizzato per l'indagine.

Il Rapporto è corredato da sette appendici nelle quali sono riportate le distribuzioni semplici di frequenza, tutte le risposte alla domanda aperta "suggerimenti e proposte", gli *item* individuati dal CUG al fine di approfondire l'analisi delle correlazioni con i temi del "malessere", "mobbing", il testo del questionario somministrato, le tabelle di contingenza relative alle aree del malessere nonché un glossario di riferimento per alcuni termini utilizzati nel testo.

Il Rapporto costituisce una prima restituzione dei dati rilevati attraverso l'indagine. L'analisi ha già evidenziato prime questioni di particolare interesse che potranno essere oggetto di ulteriori approfondimenti e studi anche dopo la pubblicazione del documento e a seguito della condivisione con il personale dell'Istituto.

1. ARTICOLAZIONE DEL QUESTIONARIO E MODALITÀ DI SOMMINISTRAZIONE

Il questionario, predisposto dall'A.N.AC. e utilizzato nella presente indagine, consente di effettuare tre rilevazioni diverse: sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e, infine, sulla valutazione del proprio superiore gerarchico. Nel dettaglio, nel modello adottato si intende, come esplicitato dall'Autorità:

- per “benessere organizzativo” lo “stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati”;
- per “grado di condivisione del sistema di valutazione”, la “misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento”;
- per “valutazione del superiore gerarchico” la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance. Il superiore gerarchico nel modello viene identificato come il “dirigente che assegna gli obiettivi e valuta le performance individuali”.

Nella fattispecie dell'indagine svolta nell'Istituto il “superiore gerarchico” è stato individuato nel Responsabile della Struttura di livello dirigenziale di appartenenza del rispondente.

Per una corretta lettura dei dati è opportuno tenere presente, in primo luogo, che nell'Istituto il “Responsabile di Struttura dirigenziale”, di fatto, è anche personale EPR inquadrato nelle qualifiche I-III. In secondo luogo si deve considerare che, ad esclusione di tutti i Responsabili di Struttura, il personale con qualifica non dirigenziale non è stato ancora oggetto di valutazione individuale.

Per ognuna delle macro-aree sopra specificate, il questionario è strutturato in diversi ambiti di indagine (nel seguito del rapporto denominate “sezioni”) per ciascuno dei quali è previsto un gruppo di domande. Ogni sezione, cioè, prende in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi della specifica indagine, mentre l'insieme degli ambiti considerati descrive l'intero fenomeno analizzato.

Fermo restando l'obbligo di mantenere gli ambiti di indagine stabiliti dal modello A.N.AC. al fine di garantire l'uniformità di analisi e la comparabilità dei risultati ottenuti tra le Amministrazioni, queste ultime hanno facoltà di aggiungere ad essi propri ambiti, peculiari della specifica realtà dell'organizzazione.

Per ogni ambito di indagine il modello di questionario prevede un gruppo di domande, obbligatorie per tutte le Amministrazioni, “ritenute fondamentali per l'analisi sistematica del contesto entro cui si svolge l'attività lavorativa,

nonché per la comparabilità dei risultati tra le diverse amministrazioni e tra i diversi comparti”⁸.

La maggior parte delle domande presenta polarità positiva, essendo caratterizzate da una correlazione positiva tra il punteggio dato e il livello di benessere associato. Al contrario, alcune di esse, riportate nella tabella che segue ed opportunamente segnalate nel questionario proposto ai lavoratori, presentano polarità negativa.

Tab. 1.1: item con polarità negativa

Sezioni	Domande
A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)
	Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro
	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)
B - Le discriminazioni	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
H - Il senso di appartenenza	Se potessi, comunque cambierei ente

L'indagine si basa sulla rilevazione della percezione personale che ogni singolo lavoratore e lavoratrice ha dei fenomeni dell'organizzazione indagati dal questionario e non sulla loro conoscenza specifica ed oggettiva, cioè su una valutazione del contesto lavorativo fatta a seconda del proprio insieme di valori, del proprio stile di pensiero e anche dello stato psicofisico del momento in cui viene effettuata la rilevazione. Non si possono, pertanto, considerare i dati raccolti come valori assoluti, quanto piuttosto come indicatori soggettivi che, nell'insieme, contribuiscono a dare una visione generale dello stato di benessere organizzativo del personale ISPRA. Bisogna, infatti, tenere presente che sulla percezione personale incidono fattori di contaminazione dovuti ai contesti extralavorativi in cui la persona vive al di fuori dell'ambiente di lavoro e che questi possono influire in maniera positiva o negativa sullo stato di benessere individuale. La rilevazione delle percezioni consente alle persone di poter dare il proprio parere anche su fenomeni spesso poco conosciuti,

⁸ C.i.V.I.T., op. cit., pag. 6.

poiché la percezione “è un processo che porta a mediare le proprie sensazioni con la conoscenza diretta di un fenomeno”⁹. La somma delle percezioni dei singoli individui consente di avere una “visione oggettiva”¹⁰ dell’organizzazione.

Per misurare le percezioni dei lavoratori nel questionario è stata utilizzata la cosiddetta “tecnica delle scale” (scaling), propria della ricerca sociale, che consente di misurare concetti complessi e non direttamente osservabili, come nel caso del benessere organizzativo. In particolare è stata utilizzata la scala Likert, in quanto:


- consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei dipendenti rispetto agli ambiti di indagine;
- è facilmente applicabile e, quindi, utilizzabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario si intenda utilizzare;
- presenta un’ampiezza di alternative che la rende più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare.

Le domande sono presentate come una serie di affermazioni per ognuna delle quali l’intervistato deve rispondere se e in che misura è d’accordo.

Mentre generalmente nelle tecniche delle scale le alternative di risposta possibili sono cinque, da “molto d’accordo” a “fortemente contrario”, perché consentono di esprimere anche una posizione di “incertezza”, l’A.N.AC., nel modello proposto, ha optato per l’utilizzo di un numero di risposte pari, con esclusione, quindi, di una posizione mediana in modo da favorire la polarizzazione delle risposte. Nello specifico, a ciascuna opzione di risposta è stato attribuito un numero crescente che rappresenta valori da “1 – Per nulla in accordo” a “6 - Completamente in accordo”.

Tab. 1.2: scala valori

Per nulla					Del tutto
1	2	3	4	5	6
Minimo grado importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione



Lo strumento di rilevazione predisposto dall’A.N.AC., inoltre, è strutturato in modo da dare all’intervistato la possibilità di scegliere liberamente a

⁹ Dipartimento della Funzione pubblica, “Benessere organizzativo – guida alla realizzazione dell’indagine”, pag. 14.

¹⁰In tal senso si esprimono gli autori del citato manuale del Dipartimento della Funzione pubblica.

quali domande rispondere. Al fine di dare certezza alla volontarietà della decisione di non rispondere (limitando, quindi, l'ambiguità di fronte ad una risposta mancante), l'Istituto ha ritenuto di inserire, in aggiunta alle 6 opzioni di risposta sopradette, una apposita opzione "Non risponde".

Per una migliore elaborazione delle informazioni, il questionario presenta un gruppo di domande finalizzate alla rilevazione del grado di importanza che il dipendente attribuisce ad ogni singolo ambito indagato relativamente alla sezione "benessere organizzativo".

Nella stessa ottica, e con l'intenzione di fornire ulteriori elementi utili a coloro che saranno chiamati a progettare e attuare interventi volti a migliorare il livello di benessere organizzativo nell'Istituto, ISPRA ha inserito nell'indagine un'ulteriore area rispetto a quelle proposte dal modello A.N.AC. costituita da due domande. Con la prima si richiede di indicare, tra una serie di aspetti, quelli (fino a un massimo di tre) ritenuti prioritari per il miglioramento dell'organizzazione, come mostrato di seguito:

Tab. 1.3: aspetti ritenuti prioritari per il miglioramento dell'organizzazione

INDICHI, TRA I SEGUENTI ASPETTI, QUELLI PER LEI PRIORITARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE. (La risposta non è obbligatoria - Può dare un massimo di tre preferenze)	
<input type="checkbox"/>	La sicurezza dell'ambiente di lavoro
<input type="checkbox"/>	I rapporti tra i colleghi
<input type="checkbox"/>	I rapporti con i superiori
<input type="checkbox"/>	La circolazione e la chiarezza delle informazioni
<input type="checkbox"/>	La chiarezza degli obiettivi e dei compiti
<input type="checkbox"/>	Il Sistema di valutazione del personale
<input type="checkbox"/>	La valorizzazione del personale
<input type="checkbox"/>	La formazione e l'aggiornamento
<input type="checkbox"/>	I supporti informatici e tecnologici
<input type="checkbox"/>	La flessibilità dell'orario di lavoro
<input type="checkbox"/>	Altro: (indicare)

La scelta di questa domanda è stata dettata anche dal positivo riscontro ottenuto per tale aspetto nel corso della indagine sperimentale svolta nel 2012 rispetto alla quale, quindi, si potranno anche leggere le prime dinamiche di sviluppo.

Sempre raccogliendo le richieste pervenute dai colleghi nel corso della sperimentazione citata, è stata inclusa nel questionario una domanda aperta per raccogliere proposte e suggerimenti di miglioramento.

Il questionario è completato dalla sezione delle informazioni anagrafiche necessarie per effettuare l'analisi dei dati sulla base di alcune variabili strutturali dei partecipanti all'indagine. Anche in questo caso l'Istituto, date le sue peculiarità, ha ritenuto necessario integrare le informazioni previste dal modello in modo da poter personalizzare e contestualizzare l'analisi. In particolare, sono stati diversamente specificati le qualifiche professionali e i titoli di studio in modo da tener conto delle peculiarità del comparto ricerca; sono state, inoltre, introdotte domande relative al tipo di regime di lavoro e alle sedi di appartenenza. Come per tutte le domande del questionario, anche, e soprattutto, per la sezione anagrafica è stata prevista la possibilità di non rispondere.

Appare opportuno rammentare come uno dei principi fondamentali che hanno guidato tutte le attività dell'indagine sia il principio dell'anonimato. Come sostenuto anche dall'A.N.AC., l'anonimato della rilevazione costituisce, insieme alla trasparenza dei risultati, principio generale e irrinunciabile per la realizzazione dell'indagine. Esprimere le proprie opinioni con la massima libertà, infatti, garantisce che i dati ottenuti siano significativi e attendibili con la conseguenza, per l'Amministrazione, di ottenere una conoscenza reale e concreta dei fenomeni indagati e di avere, quindi, maggiore possibilità di costruire percorsi di miglioramento. È fondamentale, quindi, che ciascun intervistato sappia che le risposte date non possono essere ricondotte alla sua persona e, pertanto, sia in fase di presentazione dell'indagine, sia in fase di compilazione, è stato rammentato ai partecipanti il carattere anonimo della rilevazione e assicurata l'impossibilità della loro identificazione.

Il rispetto del principio dell'anonimato, pertanto, è stato assicurato attraverso l'adozione di accorgimenti tecnici, in primo luogo in fase di rilevazione e in secondo luogo in fase di elaborazione e di utilizzazione dei risultati:

- non sono stati personalizzati i questionari con una pre-compilazione dei dati anagrafici;
- la somministrazione tramite applicazione web ha permesso di compilare il questionario in ambiente riservato, senza l'osservazione diretta da parte di rilevatori / incaricati della raccolta dei questionari / colleghi, ecc.;
- l'elaborazione statistica delle risposte è stata effettuata con procedure informatiche che hanno permesso di trattare i dati solo in modo aggregato.
- i dati raccolti sono utilizzati e diffusi solo in forma aggregata e strutturata

La rilevazione è stata condotta dalla Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance (DIR-VAL).

La Direzione dell'Istituto, come già dimostrato nel corso della giornata di studio sul benessere organizzativo tenutasi il 22 maggio 2013, ha condiviso e sostenuto l'iniziativa sottolineando, nel comunicato del 24

giugno 2013 rivolto a tutto il personale dell'Istituto, l'importanza dell'indagine per la costruzione di un Ente che riesca a fornire "servizi di qualità", e nel caso dell'ISPRA una "ricerca di qualità", ai cittadini.

L'OIV, anche in accoglimento del suggerimento dell'A.N.AC., ha ritenuto opportuno informare dell'iniziativa le OO.SS. con una apposita nota del 21 giugno 2013, evidenziando, tra l'altro, gli accorgimenti adottati per garantire al personale il necessario anonimato e la riservatezza dell'indagine, oltre che la volontarietà della partecipazione alla stessa.

L'indagine è stata preannunciata nel corso della giornata sul benessere organizzativo sopra detta. In tale sede, anche grazie alla partecipazione di rappresentanti della C.i.V.I.T., sono state illustrate le finalità, i tempi e le modalità di realizzazione della rilevazione. Inoltre, in prossimità dell'avvio della stessa, il Direttore Generale ha invitato tutto il personale alla partecipazione all'iniziativa e alla franca espressione dei giudizi richiesti.

Grazie al supporto del Servizio SINANET, l'intera rilevazione è stata realizzata on-line. La competenza e l'esperienza maturate in questo campo dal personale di detto Servizio, infatti, hanno reso possibile la predisposizione, attraverso la personalizzazione dell'applicazione *open source* LimeSurvey, di un questionario *on-line* raggiungibile via web da ogni dipendente, soluzione tecnica che ha consentito di far fronte ad una serie di esigenze.

Innanzitutto, ha reso possibile estendere l'indagine a tutto il personale dell'Istituto (il 100% è dotato di casella di posta elettronica nominativa e di connettività Internet) che, dislocato in più sedi nel territorio nazionale, sarebbe stato difficilmente raggiungibile in altro modo.

Ancora, ha consentito di far fronte all'esigenza fondamentale di assicurare l'anonimato della rilevazione. L'applicazione web, infatti, ha permesso al personale dell'Istituto un accesso riservato al questionario tramite l'utilizzo di password "*one time*" diverse per ogni partecipante. Invitato a partecipare con una mail contenente il *link* di accesso, il dipendente ha potuto accedere al questionario in maniera univoca e riservata, scegliendo luogo e momento in cui procedere alla compilazione. Anche se l'intervistato ha avuto accesso al questionario tramite identificativi, questi sono stati gestiti da un database aggiornato solo per tener conto dell'avenuta compilazione, mentre le risposte date sono state gestite da un database separato, senza che sia stato memorizzato alcun collegamento tra gli stessi; il sistema, pertanto, non ha salvato alcuna informazione, né ha permesso incroci tra dati anagrafici e/o professionali, atti a ricondurre la persona al file generato. Ogni intervistato ha potuto visualizzare soltanto il proprio questionario che, una volta completato e trasmesso non poteva più essere modificato o riaperto.

L'acquisizione dei dati mediante l'applicazione basata sull'utilizzo del web, inoltre, ha facilitato le operazioni di raccolta dei dati e la protezione della loro integrità. Ha permesso, tramite l'attivazione di meccanismi automatici di controllo, la riduzione di errori quali l'immissione di risposta doppia (quindi non valida) e di risposta involontariamente non data. La compilazione effettuata direttamente on-line dal dipendente ha quindi rappresentato un vantaggio importante per la qualità dei dati, avviando al

problema di possibili errori nella fase di data entry, che è stata, di fatto, eliminata. L'eliminazione del data-entry, infine, ha avuto ulteriori ricadute positive quali la riduzione dei tempi di elaborazione ai fini dell'analisi e l'eliminazione di possibili sospetti di manipolazione dei dati.

2. PARTECIPANTI ALL'INDAGINE

L'indagine, che fa riferimento agli ultimi 12 mesi di attività svolta nell'Istituto, è stata aperta il 27 giugno 2013 con l'inoltro di una mail di invito a compilare il questionario a tutto il personale ISPRA in servizio a tale data con contratto di lavoro a tempo determinato e indeterminato e si è chiusa il 26 luglio 2013.

Sono state spedite 1.256 mail di invito, corrispondenti al numero dei dipendenti al netto di comandati, distaccati e in esonero. Tra tutti gli invitati a partecipare, 37 persone hanno espressamente rinunciato a prendere parte alla rilevazione: 35 attivando l'apposita funzionalità contenuta nella mail di invito, e altre 2 inviando una e-mail all'indirizzo di posta elettronica benessere.organizzativo@isprambiente.it.

Pur presentando il database delle risposte la registrazione di 826 record, solo 647 questionari risultano completamente compilati, fino alla conclusione certificata dal messaggio automatico generato dall'applicazione.

Il tasso di risposta, rapportato ai soli questionari completati, raggiunge il 50,3%. Il valore risulta in linea, e in alcuni casi superiore, a quello registrato in analoghe rilevazioni effettuate in altri Enti di ricerca e amministrazioni pubbliche¹¹.

Inoltre, sebbene non si tratti di un campione statisticamente rappresentativo, perché soggetto a distorsioni da autoselezione, il dato dei partecipanti risulta generalmente in linea con la popolazione dell'Istituto come mostrato da alcuni confronti riportati nelle tabelle che seguono.

Il confronto per genere mostra una sostanziale coincidenza tra la popolazione ed il campione dei partecipanti, con una maggiore partecipazione delle donne rispetto agli uomini.

Tab. 2.1: composizione per sesso

Sesso	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi	Dipendenti	% su totale dipendenti
femmina	354	54,7	57,4	701	53,3
maschio	263	40,6	42,6	613	46,7
non risponde	30	4,6	0,0	0	0,0
totale	647	100,0	100,0	1.314	100,0

Anche dal confronto tra le diverse famiglie professionali nelle quali sono stati raggruppati i partecipanti si rileva una distribuzione quasi sovrapponibile tra campione e popolazione. Risultano presenti nel campione in percentuali lievemente superiori a quanto non sia nella

¹¹Ad esempio: INGV, ENEA, CRA (con riferimento ai soli questionari validi), INVALSI, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

popolazione reale i tecnologi e i ricercatori mentre i tecnici rappresentano una quota inferiore rispetto alla situazione presente nell'Istituto.

Tab. 2.2: composizione per famiglia professionale

Famiglie professionali	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi	Dipendenti	% su totale dipendenti
amministrativo (IV-VIII)	121	18,7	20,4	274	20,9
dirigente	8	1,2	1,3	25	1,9
ricercatore (I-III)	79	12,2	13,3	160	12,2
tecnico (IV-VIII)	140	21,6	23,6	344	26,2
tecnologo (I-III)	245	37,9	41,3	511	38,9
non risponde	54	8,3	0,0	0	0,0
totale	647	100,0	100,0	1.314	100,0

Rispetto alla distribuzione del personale nelle diverse sedi dell'Istituto si evidenzia, sebbene su valori assoluti di modesta entità, una notevole partecipazione dei colleghi presenti nel Veneto (sedi di Venezia e Chioggia) mentre per le sedi in cui i dipendenti assegnati presentano una maggiore consistenza numerica i valori si attestano oltre il 40%.

Tab. 2.3: composizione per sede di servizio

Sedi	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi	Dipendenti	% su totale dipendenti	% rispondenti per sede
Roma Brancati	413	63,8	73,1	915	69,6	45,1
Roma Pavese	60	9,3	10,6	111	8,4	54,1
Roma Castel Romano	24	3,7	4,2	41	3,1	58,5
Ozzano dell'Emilia	21	3,2	3,7	51	3,9	41,2
Roma Casalotti	21	3,2	3,7	41	3,1	51,2
Chioggia	13	2,0	2,3	15	1,1	86,7
Venezia	9	1,4	1,6	11	0,8	81,8
Palermo	3	0,5	0,5	9	0,7	33,3
Livorno	1	0,2	0,2	7	0,5	14,3
Milazzo	0	0,0	0,0	5	0,4	0,0
non risponde	82	12,7	0,0	0	0,0	0,0
altro	0	0,0	0,0	108	8,2	0,0
totale	647	100,0	100,0	1314	100,0	

Con riferimento allo stato civile oltre il 60% dichiara di essere coniugato/convivente.

Tab. 2.4: composizione per stato civile.

Stato civile	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi
celibe/nubile	164	25,3	28,0
coniugato/a o convivente	373	57,7	63,7
Separato/a - divorziato/a	45	7,0	7,7
vedovo/a	2	0,3	0,3
non risponde	63	9,7	0,0
totale	647	100,0	100,0

Oltre il 60% dei rispondenti ha meno di 50 anni di età, e il maggior numero di colleghi che hanno partecipato sono compresi nella fascia da 41 a 50 anni.

Tab. 2.5: composizione per classe d'età.

Età	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi
fino a 30 anni	6	0,9	1,0
dai 31 ai 40 anni	174	26,9	28,7
dai 41 ai 50 anni	230	35,5	38,0
dai 51 ai 60 anni	170	26,3	28,1
oltre i 60 anni	26	4,0	4,3
non risponde	41	6,3	0,0
totale	647	100,0	100,0

Tab. 2.6: composizione per anzianità di servizio

Anzianità di servizio	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi
meno di 5 anni	114	17,6	19,7
da 5 a 10 anni	161	24,9	27,9
da 11 a 20 anni	122	18,9	21,1
da 21 a 30 anni	111	17,2	19,2
oltre 30 anni	70	10,8	12,1
non risponde	69	10,7	0,0
totale	647	100,0	100,0

Quasi il 70% dei rispondenti possiede un titolo di studio universitario.

Tab.2.7: composizione per titolo di studio.

Titolo di studio	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi
Diploma di Scuola Media Superiore	164	25,3	26,7
Laurea (Triennale)	19	2,9	3,1
Laurea (Specialistica)	28	4,3	4,6
Laurea (Vecchio ordinamento)	272	42,0	44,3
Master II livello	31	4,8	5,0
Dottorato/Specializzazione	98	15,1	16,0
altro	2	0,3	0,3
non risponde	33	5,1	0,0
totale	647	100,0	100,0

Infine, per quanto riguarda le tipologie contrattuali e i regimi di impiego, i rispondenti sono per la maggior parte dipendenti con contratto a tempo indeterminato e a tempo pieno.

Tab. 2.8: composizione per tipologia contrattuale.

Tipologia di contratto	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi
a tempo determinato	47	7,3	7,6
a tempo indeterminato	572	88,4	92,4
non risponde	28	4,3	0,0
totale	647	100,0	100,0

Tab. 2.9: composizione per regime di impiego.

Regime di impiego	Rispondenti	% su totale rispondenti	% su validi
tempo pieno	556	85,9	90,0
part time	49	7,6	7,9
telelavoro	13	2,0	2,1
non risponde	29	4,5	0,0
totale	647	100,0	100,0

3. ANALISI DEI RISULTATI

3.1 Premessa e primo quadro di sintesi

Come già esposto nelle pagine precedenti, il questionario si articola in quattro parti (macroaree), alle quali si aggiunge una sezione relativa ai dati socio-anagrafici. La prima macroarea consente di raccogliere informazioni su una serie di dimensioni del concetto di benessere organizzativo (sezioni A-I e "Importanza degli ambiti di indagine", domande 1-10); la seconda riguarda la percezione dell'organizzazione di appartenenza e del sistema di valutazione delle prestazioni (sezioni L-N, domande 11-13); la terza è tesa a esplorare la relazione del soggetto con il proprio dirigente di riferimento (sezioni O-P, domande 14-15); la quarta, infine, è costituita da una domanda sugli aspetti ritenuti prioritari ai fini del miglioramento dell'organizzazione, da selezionare in base a una lista prestabilita, e da una domanda a risposta aperta in cui il soggetto può indicare proposte e suggerimenti per migliorare l'organizzazione in relazione agli aspetti considerati nel questionario (domande 16-17).

Le prime tre macroaree sono articolate in più sezioni costituite da scale di Likert a 6 gradienti (da un "del tutto in disaccordo" o "minimo grado di importanza", corrispondente al punteggio 1, a un "del tutto d'accordo" o "massimo grado di importanza", corrispondente al punteggio di 6) finalizzate a misurare gli atteggiamenti e le percezioni relativi alle diverse dimensioni dei concetti esplorati.

Ai fini della valutazione di sintesi di ciascuna batteria, si è proceduto alla conversione dei punteggi verso un'unica direzione, mediante l'inversione di quelli relativi agli *item* con polarità semantica negativa. Si è poi provveduto a valutarne l'*unidimensionalità*, ovvero a verificare in che misura emergesse dai dati la riconoscibilità di una dimensione comune a tutti gli elementi della scala stessa, attraverso l'analisi della correlazione elemento-scala (per individuare gli *item* eventualmente non coerenti con gli altri) e la valutazione complessiva della coerenza interna con l'indice alfa di *Cronbach*. Per ciascuna scala, una volta verificata la sua affidabilità¹², si è calcolata la media dei punteggi che ciascun soggetto ha espresso su tutti gli *item* costitutivi della batteria.

La scala di *Likert* consente l'applicazione di metodi di analisi degli *item* basati sulle proprietà statistiche delle scale di misura a intervalli o rapporti. Come statistiche descrittive di scala (analisi monovariata), per ogni sezione è stato analizzato l'andamento di ogni singolo *item*, calcolando per ognuno media e deviazione standard.

Per effettuare l'incrocio con le variabili strutturali (sesso, classe di età, titolo di studio, tipologia di contratto, regime di lavoro, anzianità di servizio, qualifica, sede di lavoro e stato civile) si è proceduto alla ricodifica delle modalità di risposta in due classi: in quella "negativa" confluiscono le

¹² Si ritiene accettabile per coerenza interna una scala che registra un valore di alfa pari ad almeno 0,70 (P. Corbetta, Metodologia e tecniche della ricerca sociale, Il Mulino, Bologna 1999, pag. 251).

risposte da 1 a 3, nella “positiva” quelle da 4 a 6. Nei paragrafi successivi vengono evidenziati gli incroci statisticamente significativi.

Un prospetto riassuntivo delle principali risultanze di tali operazioni è offerto dalla seguente tabella (tab.3.1), che associa a ciascuna sezione, oltre all’esito del test di affidabilità (valore dell’alfa di *Cronbach*), alcuni valori caratteristici delle relative variabili di sintesi, come la media aritmetica, la deviazione standard e la mediana.

Tab. 3.1: valori caratteristici dei settori di indagine.

Macroarea	Settore di indagine		Coerenza scala (alfa)	Media	Dev. Standard	Mediana
1. Benessere organizzativo	A	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	0,71	4,6	0,8	4,7
	B	Le discriminazioni	0,87	5,3	0,9	5,7
	C	L'equità nella mia amministrazione	0,85	3,4	1,3	3,4
	D	Carriera e sviluppo professionale	0,87	2,8	1,2	2,8
	E	Il mio lavoro	0,73	4,5	0,9	4,6
	F	I miei colleghi	0,83	4,2	1,1	4,2
	G	Il contesto del mio lavoro	0,89	3,1	1,2	3
	H	Il senso di appartenenza	0,82	4,3	1,1	4,4
	I	L'immagine della mia amministrazione	0,91	3,9	1,3	4
2. Grado di condivisione del sistema di valutazione	L	La mia organizzazione	0,91	2,6	1,3	2,3
	M	Le mie performance	0,94	3,0	1,4	2,7
	N	Il funzionamento del sistema	0,89	2,7	1,3	2,5
3. Valutazione del superiore gerarchico	O	Il mio capo e la mia crescita	0,94	3,9	1,5	4
	P	Il mio capo e l'equità	0,93	3,7	1,5	4

Giudizio positivo (il valore è maggiore di 4)		Giudizio moderatamente positivo (compreso tra 3,51 e 4)		Giudizio negativo (minore o uguale a 3,5)	
---	--	---	--	---	--

In termini generali, per quanto riguarda la macroarea “Benessere Organizzativo”, i rispondenti al questionario affermano che:

- ISPRA è un luogo di lavoro sostanzialmente sicuro e salubre, dove non sono presenti significativi episodi di discriminazione in

riferimento all'appartenenza sindacale, politica, religiosa, di genere, etc.;

- gli incarichi di lavoro sono aderenti alle proprie capacità professionali, con un buon livello di autonomia;
- c'è stima e rispetto tra colleghi e disponibilità a cooperare, anche quando ciò non rientra nei compiti assegnati; tuttavia una quota rilevante degli intervistati ritiene che la struttura dirigenziale non favorisca il lavoro di gruppo e la collaborazione;
- esiste un discreto senso di appartenenza anche se molti si dichiarano propensi a cambiare ente;
- l'immagine dell'ente è percepita come sufficientemente positiva (pure in presenza di aspetti di criticità);
- non c'è un grado soddisfacente di equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro e delle responsabilità;
- i flussi informativi intra-organizzativi sono inadeguati;
- l'organizzazione non investe sulle persone;
- non ci sono molte possibilità di sviluppo professionale e di carriera, e quelle presenti non sono, comunque, ritenute legate al merito.

Per quanto riguarda la macroarea "Grado di condivisione del sistema di valutazione", i rispondenti al questionario affermano che:

- non sono molto chiari gli obiettivi attesi dal lavoro di ciascuno e soprattutto non c'è una corretta informazione riguardo alla valutazione del proprio lavoro;
- il sistema di valutazione non è stato adeguatamente illustrato e l'amministrazione non è in grado di premiare le persone che si impegnano nello svolgimento del proprio lavoro;
- c'è una scarsa conoscenza delle strategie dell'amministrazione e un basso livello di condivisione degli obiettivi strategici.

Per quanto riguarda la macroarea "Valutazione del superiore gerarchico", gli intervistati ritengono che:

- il proprio superiore è apprezzabilissimo da un punto di vista umano, ma non riesce a fornire le giuste motivazioni (probabilmente per mancanza di strumenti adeguati) per far sì che il dipendente sia stimolato a svolgere il lavoro ad un livello qualitativo più elevato, né risulta di grande aiuto nell'indicare un percorso ottimale per raggiungere gli obiettivi;
- il proprio superiore gode della stima da parte dei subordinati; più controverso è invece il giudizio sul suo grado di equità e sulla capacità di gestione dei conflitti all'interno del gruppo.

3.2 Analisi delle macro-aree

3.2.1 Benessere organizzativo

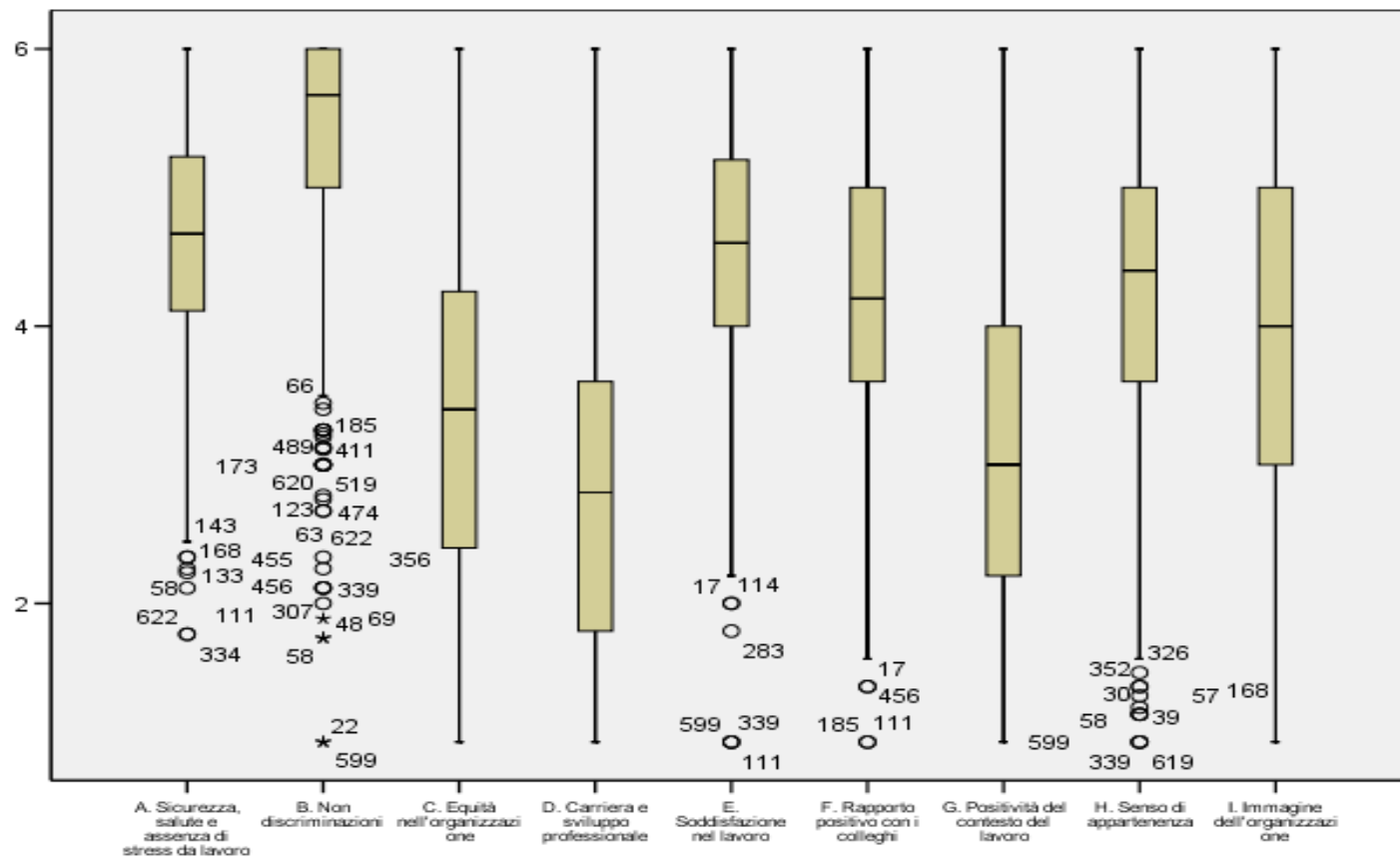
La macroarea “Benessere organizzativo” costituisce la parte più caratterizzante (e anche la più ampia) del questionario. Il complesso concetto di riferimento è declinato in una serie di dimensioni che attengono all’ambiente “fisico” e “sociale” di lavoro, alle relazioni con i colleghi e con l’organizzazione, alle possibilità di sviluppo professionale, al senso di appartenenza e alla percezione dell’immagine dell’amministrazione di appartenenza. Tali dimensioni sono rappresentate in 9 sezioni, dalla A alla I, alle quali si aggiunge una sezione di valutazione del grado di importanza degli ambiti (dimensioni) individuati nelle precedenti.

Il box plot¹³ della pagina seguente offre una rappresentazione complessiva dell’andamento di tutte le scale presenti nella macroarea in oggetto (fig. 3.1). Si può notare una prevalente collocazione verso l’alto, quindi “positiva”, seppure in modo differenziato, degli indici relativi, in ordine decrescente, alle scale B, A, E, F e I, mentre appare di segno opposto il comportamento degli indici relativi alle scale C, D e G, per lo più distribuiti al di sotto del valore intermedio dell’intervallo di variazione teorico della scala (pari a 3,5).

Vale a dire che, mentre non sembrano evidenziarsi, almeno in termini generali, particolari problemi in relazione alla presenza di discriminazioni, a questioni di sicurezza, salute e stress da lavoro, in tema di soddisfazione sul lavoro e di rapporti con i colleghi, traspaiono, invece, percezioni piuttosto negative per ciò che concerne i temi della carriera e sviluppo professionale, il contesto del lavoro e l’equità nell’organizzazione. Tali risultati saranno oggetto di chiarificazione e approfondimento analitico, sezione per sezione, nei paragrafi successivi.

¹³ Il *box plot* (o “diagramma a scatola”) è costituito come segue: nella scatola è collocato il 50% dei casi (dal 25° al 75° percentile) e al suo interno è graficamente indicata la collocazione della mediana; i segmenti verso l’alto e verso il basso descrivono la collocazione dei valori “non anomali”, mentre oltre tali segmenti sono rappresentati i valori “anomali” (*outliers*), definiti come valori distanti almeno 1,5 volte la lunghezza della scatola.

Fig. 3.1: distribuzione delle medie dei punteggi delle scale appartenenti alla macro-area del benessere organizzativo (A-I)



Tab. 3.2: riepilogo macroarea "Benessere organizzativo"

			Media	Dev. Standard
1. Benessere organizzativo	A	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,6	0,8
	B	Le discriminazioni	5,3	0,9
	C	L'equità nella mia amministrazione	3,4	1,3
	D	Carriera e sviluppo professionale	2,8	1,2
	E	Il mio lavoro	4,5	1,0
	F	I miei colleghi	4,2	1,1
	G	Il contesto del mio lavoro	3,1	1,2
	H	Il senso di appartenenza	4,3	1,1
	I	L'immagine della mia amministrazione	3,9	1,3

Sezione A. Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

Tab. 3.3: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione A.

	N	Media	Deviazione std.
A01. Il mio luogo di lavoro è sicuro	635	4,4	1,3
A02. Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	637	4,1	1,5
A03. Le caratteristiche del mio luogo di lavoro sono soddisfacenti	645	4,1	1,5
A04. Ho subito atti di mobbing	626	5,0	1,6
A05. Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	633	5,4	1,3
A06. Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	622	4,5	1,7
A07. Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	625	5,0	1,2
A08. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	631	4,7	1,3
A09. Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano	625	4,2	1,7

La distribuzione dell'indice derivante dalla media dei punteggi dei singoli *item* (A01, A02, ..., A09) per ogni individuo, come anticipato nel paragrafo precedente, rivela un atteggiamento mediamente positivo per ciò che concerne gli aspetti relativi alla sicurezza e alla salute sul luogo di lavoro, nonché allo stress lavoro correlato. La seguente tabella 3.4. ne presenta alcuni valori caratteristici che lo dimostrano.

Tab. 3.4: indice scala A-Sicurezza, salute, benessere: valori caratteristici

N	Validi	645
	Mancanti	2
Media		4,59
Mediana		4,67
Deviazione Standard		0,82
Minimo		1,78
Massimo		6,00
Percentili	25	4,06
	50	4,67
	75	5,22

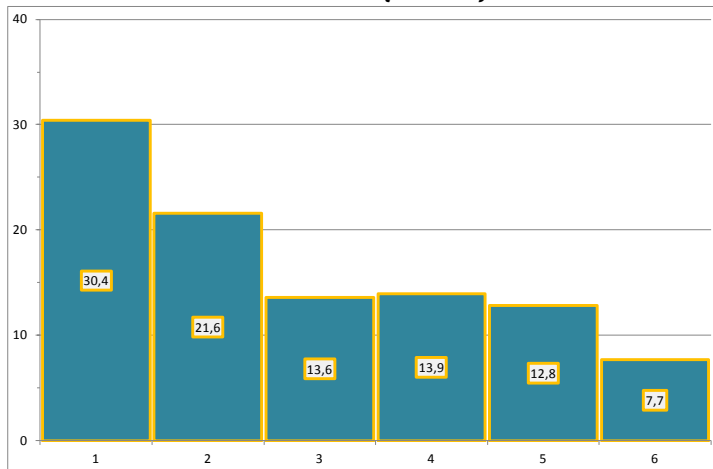
Per maggiore chiarezza, se si attribuisce un orientamento “positivo” a tutti i valori maggiori di 3,5 assunti dall’indice e “negativo” a quelli minori o uguali, si registra, per la prima modalità, una frequenza di 568 casi (pari all’88,1% del totale dei casi validi), contro una frequenza di 77 (11,9%) della seconda modalità.

Tale prevalenza nettissima del giudizio positivo riguarda in modo pressoché identico l’intero campione, non mostrando differenze significative in relazione alla maggior parte delle caratteristiche strutturali, con l’eccezione della variabile “sesso”, per cui, al riguardo, il giudizio negativo appare presente in misura sensibilmente maggiore tra le donne (14,1% contro l’8% dei maschi).

Scendendo ad esaminare le distribuzioni di frequenza dei singoli *item*, è possibile trovare, in generale, conferma delle tendenze evidenziate dalla variabile di sintesi, ma anche cogliere segnali importanti di differenziazione e di “avvertimento”.

Il primo dato interessante emerge dalle risposte alla domanda AO9 “Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano”: sebbene appaia confermata la prevalenza delle modalità “positive”, la minoranza che dichiara di avvertire tale malessere in forma più o meno grave è piuttosto consistente ed è nel complesso pari al 34,4% dei casi validi (vedi figura 3.2).

Fig. 3.2: AO9 - situazioni di malessere (n=625)



Alla rilevante quota del 34,1% sono collocati anche gli insoddisfatti delle caratteristiche del luogo di lavoro (domanda AO3), al 31,5% i soggetti che ritengono di aver ricevuto poco o per nulla “informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione” (domanda AO2), al 28,7% coloro che giudicano scarsamente o per nulla rispettato il divieto di fumo sul luogo di lavoro (domanda AO6); va segnalato anche il 22,4% che ritiene poco sicuro il proprio luogo di lavoro (domanda AO1).

Seppure in misura percentualmente inferiore, è opportuno evidenziare (in quanto il fenomeno rappresenta indubbiamente una grave patologia che

può affliggere le organizzazioni) che una quota non trascurabile di rispondenti – pari al 19,8% - segnala di aver subito, in varia misura, atti di mobbing (domanda AO4), mentre l'11,4% rivela di essere persino "soggetto a molestie sotto forma di comportamenti idonei a ledere la mia dignità ..." (domanda AO5). Per quanto riguarda quest'ultima domanda, va notata una maggiore incidenza del fenomeno presso la popolazione femminile: in tale contesto, la percentuale di chi afferma di essere stato soggetto a molestie si attesta al 13,4%, mentre in ambito maschile si ferma all'8,2% (tab. 3.5).

Tab. 3.5: AO5 - soggetti a molestie per sesso ($p=0,046$)

			Sesso		Totale	
			Femmina	Maschi o		
AO5. Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	Poco, per nulla	N	303	234	537	
		%	86,6	91,8	88,8	
	Abbastanza, molto	N	47	21	68	
		%	13,4	8,2	11,2	
Totale			N	350	255	605
			%	100,0	100,0	100,0

Sezione B. Le discriminazioni

Tab. 3.6: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione B.

	N	Media	Deviazione std.
B01. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	477	5,2	1,2
B02. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	521	5,3	1,1
B03. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	512	5,6	0,9
B04. La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	589	5,2	1,4
B05. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	526	5,7	1,0
B06. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	531	5,6	1,0
B07. La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	606	5,0	1,5
B08. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	525	5,7	0,9
B09. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	146	5,1	1,6

Questa sezione presenta l'indice aggregato dato dalla media dei punteggi dei singoli *item* per ogni individuo con un andamento che si colloca ancora più nettamente sul versante positivo (si veda tabella 3.6). In termini generali, quindi, il campione non percepisce problemi di rilievo in relazione alle possibili discriminazioni associate a fattori quali l'appartenenza sindacale, l'orientamento politico, la religione, l'identità di genere, l'etnia, l'orientamento sessuale, etc..

Tab. 3.7: indice scala B - Le discriminazioni: valori caratteristici

N	Validi	626
	Mancanti	21
Media		5,34
Mediana		5,67
Deviazione standard		,88
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	5,00
	50	5,67
	75	6,00

Operando la dicotomizzazione dell'indice come nel caso della scala precedente, la modalità negativa, vale a dire quella che esprime una presenza di discriminazioni, riguarda il 5,3% delle risposte valide, contro il 94,7% di quella positiva.

Anche in questo caso, la variabile non sembra influenzata dalle caratteristiche personali dei soggetti (età, sesso, qualifica, contratto, etc.), fatta salva l'anzianità di servizio: la distribuzione congiunta mostra significative differenze per alcune classi di anzianità, ad esempio tra quella "oltre 30 anni" che si attesta al 10,3%, quella "da 21 a 30 anni" all'1,9%, e quella "meno di 5 anni" al 2,7%.

Per quando riguarda le singole domande componenti la Sezione B, la distribuzione delle frequenze delle modalità da 1 a 6 conferma sostanzialmente l'andamento generale, con eccezione della BO4 ("La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro"), che presenta un 16,8% di soggetti che si esprimono per la presenza di ostacoli legati all'identità di genere (selezionando le modalità 4, 5 e 6), percezione più accentuata nel sottoinsieme femminile, dove il 21,6% delle donne seleziona tali modalità, rispetto a quello maschile, che si ferma al 9,9% (si vedano le figg. 3.3 e 3.4), e della BO7 ("La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro"), dalle cui risposte si evince che il 19,3% del campione ritiene che esistano forme di discriminazione sul lavoro legate all'età (fig. 3.5), senza significative differenze tra i rispondenti delle diverse classi di età.

Fig. 3.3: B04 - identità di genere come ostacolo alla valorizzazione sul lavoro (n=589).

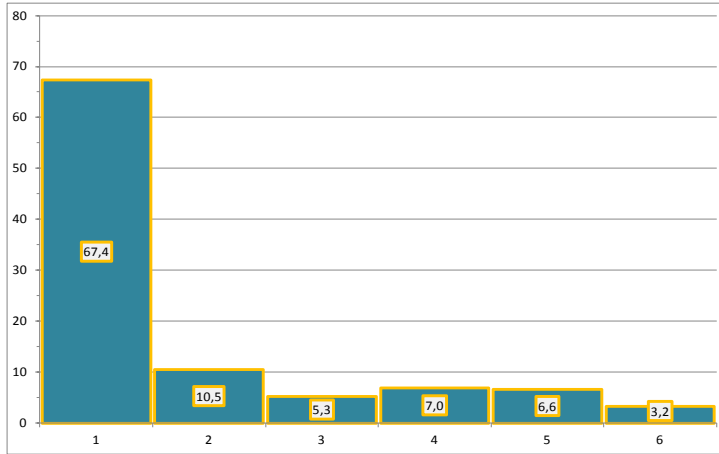


Fig. 3.4: B04 - identità di genere come ostacolo alla valorizzazione sul lavoro per sesso (n=564; p=0.000).

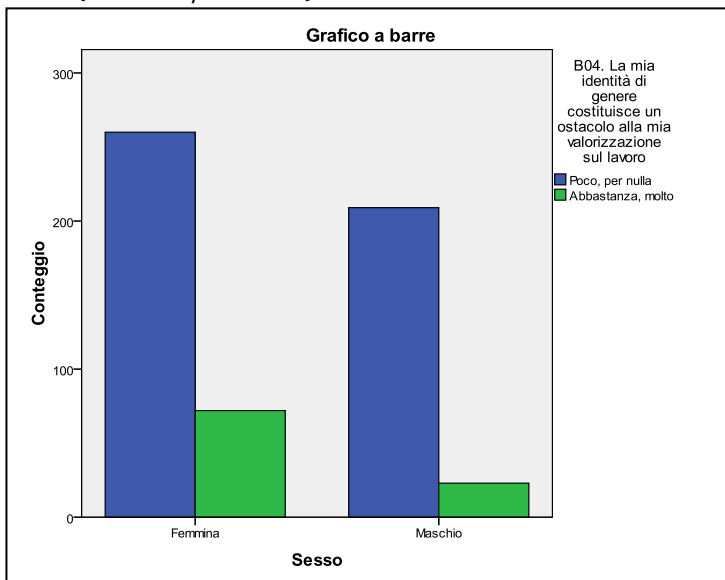
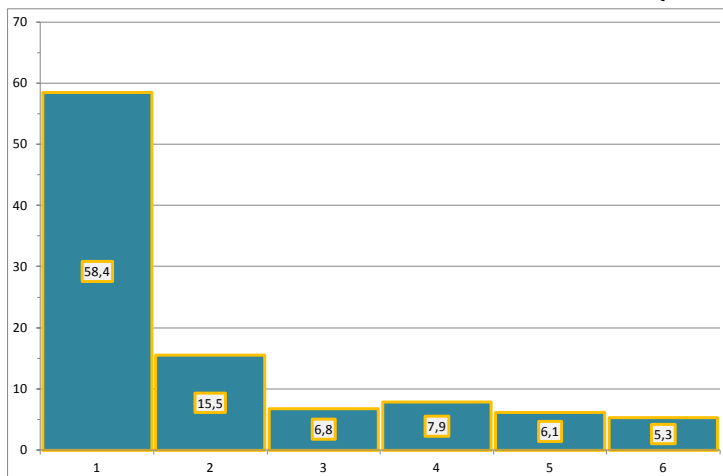


Fig. 3.5: B07 - età come ostacolo alla valorizzazione sul lavoro (n=606).



Sezione C. Equità nell'amministrazione

Tab. 3.8: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione C.

	N	Media	Deviazione std.
C01. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	628	3,3	1,5
C02. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	627	3,2	1,5
C03. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	624	3,6	1,6
C04. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	580	2,8	1,6
C05. Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	600	4,0	1,6

L'andamento dell'indice relativo alla dimensione "equità nell'amministrazione" è decisamente diverso dai precedenti. Gli aspetti indagati riguardano l'equità nell'assegnazione del lavoro, nella distribuzione delle responsabilità, nel rapporto tra impegno richiesto e retribuzione, nei modi in cui è differenziata la retribuzione rispetto al lavoro svolto e nelle decisioni prese dal responsabile. La percezione è prevalentemente negativa. Come si può osservare nella tabella 3.9, sia il valore medio che la mediana si collocano al di sotto della soglia dei 3,5 punti.

Tab. 3.9: indice scala C - L'equità nell'amministrazione: valori caratteristici

N	Validi	639
	Mancanti	8
Media		3,38
Mediana		3,40
Deviazione Standard		1,26
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	2,40
	50	3,40
	75	4,25

Traducendo in termini dicotomici positivo/negativo, la distribuzione di frequenza indica la prevalenza della modalità “negativo”, con il 52,7% contro il 47,3%, e non esistono differenziazioni significative relative alle caratteristiche personali, tranne che per la variabile “contratto di lavoro”, in relazione alla quale si può notare che nel personale a tempo determinato prevale una percezione positiva (il 61,7% contro il 38,3%), mentre in quello a tempo indeterminato è maggioritaria quella negativa (54,2% al di sotto della soglia di 3,5 punti).

Se esaminiamo analiticamente le risposte ai singoli *item*, possiamo capire come il contributo più rilevante al risultato sopra descritto venga da tre domande. In primo luogo, dalla CO4 “Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto”: ben il 67% dei casi seleziona modalità da 1 a 3, quindi giudizi negativi (fig. 3.6). Come si evince dalla fig. 3.7, il maggior dissenso su questo *item* è manifestato dai tecnologi, che esprimono un giudizio negativo nel 74,3% dei casi, seguiti dai ricercatori e dagli amministrativi che si collocano comunque al di sopra del 65% e, più distanziati, dai tecnici (58,9%) e dai dirigenti (50%).

Fig. 3.6: CO4 - ritengo equilibrata la differenziazione della retribuzione in rapporto al lavoro svolto (n=580)

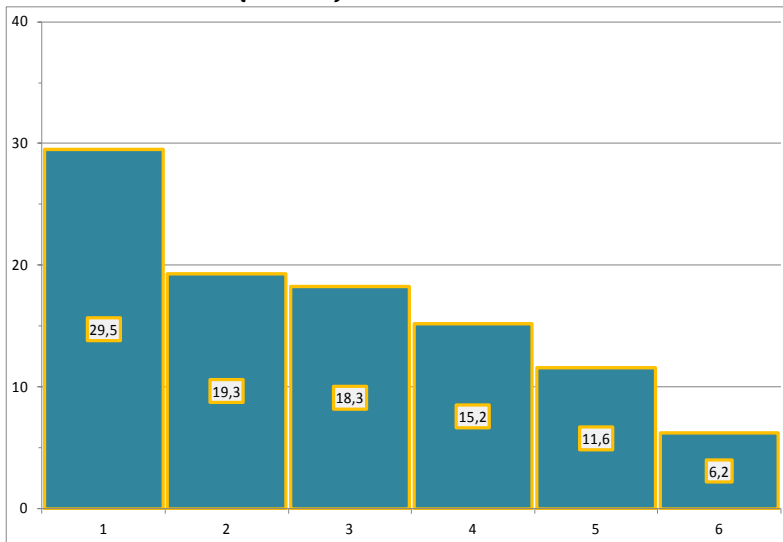
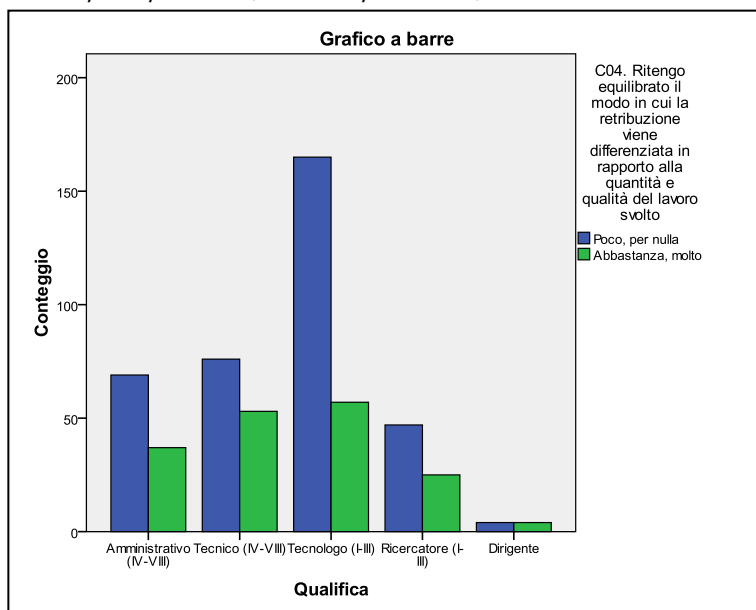


Fig. 3.7: CO4 per qualifica (n=537, p=0,032).



Altri *item* critici sono rappresentati da CO2 e CO1, il primo relativo all'equità nella distribuzione delle responsabilità e il secondo all'equità nell'assegnazione del carico di lavoro, con una frequenza di valori negativi pari, rispettivamente, al 56,3% e al 53,5% dei casi validi (figg. 3.8 e 3.10). Per entrambi gli *item*, come si evince dalle figg. 3.9 e 3.11, si registra una sensibile differenziazione dei giudizi in base alla qualifica dei rispondenti. Riguardo al primo (CO2), il giudizio più fortemente critico proviene dai ricercatori, che si esprimono negativamente nel 72,4% dei casi, seguiti dai tecnologi (con il 59,7%) e dagli amministrativi (con il 53%); nel sottoinsieme dei tecnici prevalgono invece i giudizi positivi, con il 54,4%, mentre tra i dirigenti i giudizi negativi e positivi si equivalgono. Anche per quanto concerne il secondo *item* (CO1), seppure in posizione invertita e con differenze molto ridotte, tra i tecnologi e i ricercatori il giudizio negativo è più accentuato (per i primi si arriva al 58,6% e per i secondi al 56,6%), mentre si attenua, pur mantenendosi leggermente prevalente, tra gli amministrativi (con il 50,8%); nel sottoinsieme dei tecnici, come nel caso dell'*item* precedente, prevalgono invece i giudizi positivi (54,8% contro il 45,2% dei negativi) e tra i dirigenti è quasi unanime la percezione di equità nell'assegnazione del carico di lavoro (7 su 8 rispondenti, pari quasi al 90%).

Fig. 3.9: C02 per qualifica (n=575, p=0,003).

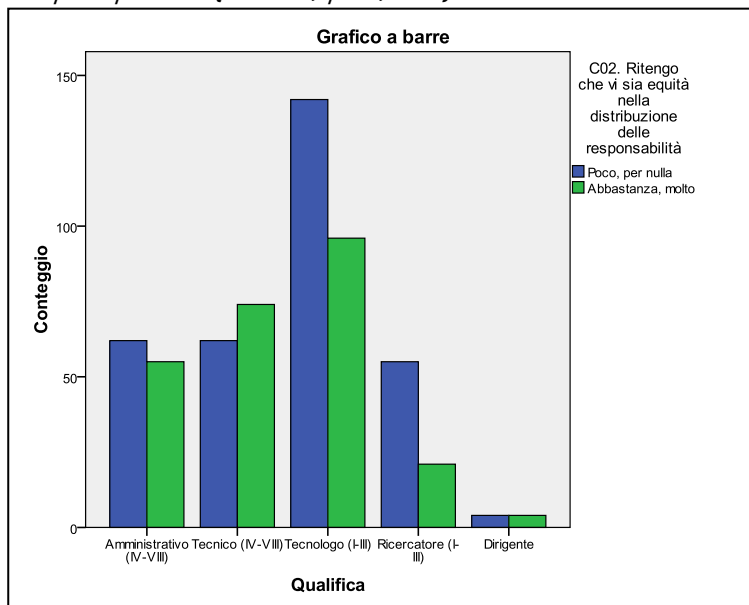


Fig. 3.10: C01 - ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro (n=628).

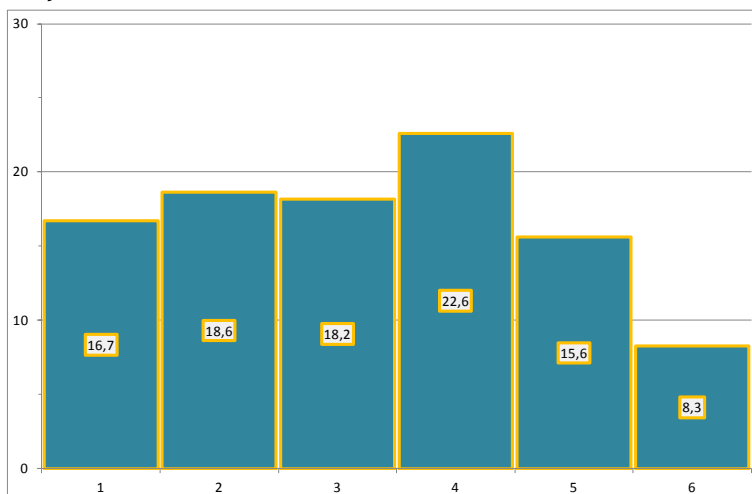
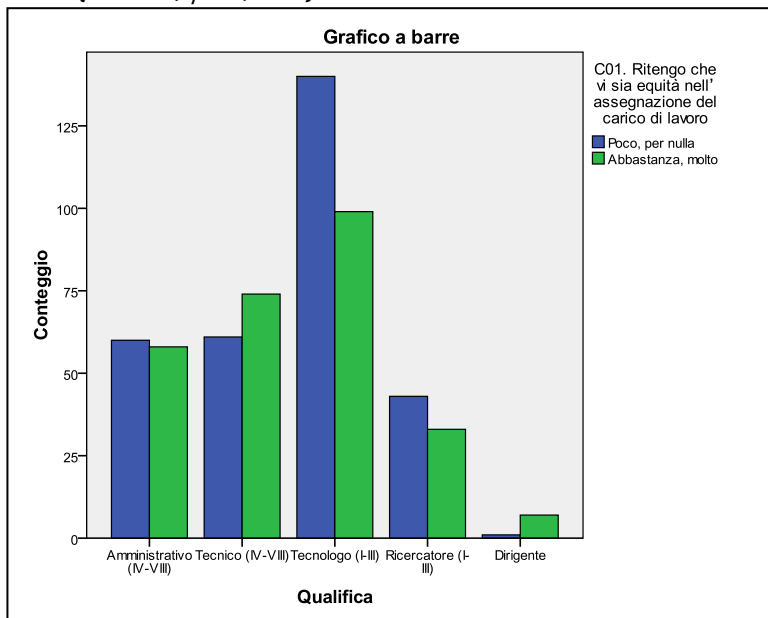


Fig. 3.11: CO1 - percezione di equità nell'assegnazione del carico di lavoro per qualifica (n=578, p=0,016).



Con una prevalenza di opzioni positive abbiamo invece le risposte alle domande CO5 (“Le decisioni che riguardano il mio lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale”), con il 65% contro il 35%, e CO3 (“Giudico equilibrato il rapporto tra l’impegno richiesto e la mia retribuzione”), con il 56,5% contro il 43,5%.

Sezione D. Carriera e sviluppo professionale

Tab. 3.10. Valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione D.

	N	Media	Deviazione std.
DD1. Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	627	2,2	1,4
DD2. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	622	2,0	1,2
DD3. Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	618	2,6	1,3
DD4. Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	635	3,8	1,6
DD5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	623	3,3	1,6

Anche l’andamento dell’indice relativo ai percorsi di sviluppo professionale e di carriera è prevalentemente negativo e in modo più netto rispetto alla sezione precedente. Come mostrato nella tabella 3.10, gli aspetti indagati

riguardano la chiarezza dei percorsi professionali, il rapporto fra merito e carriera, le possibilità di sviluppo delle capacità degli individui, l'adeguatezza del ruolo svolto al profilo professionale e la soddisfazione riguardo al percorso lavorativo personale all'interno dell'ente. Sia la media che la mediana si collocano decisamente al di sotto della soglia di 3,5; si noti che il 25% dei casi è al di sotto del punteggio di 1,8 e il 75% si colloca fino al livello 3,6, appena al di sopra della soglia di 3,5 (si veda tab. 3.11).

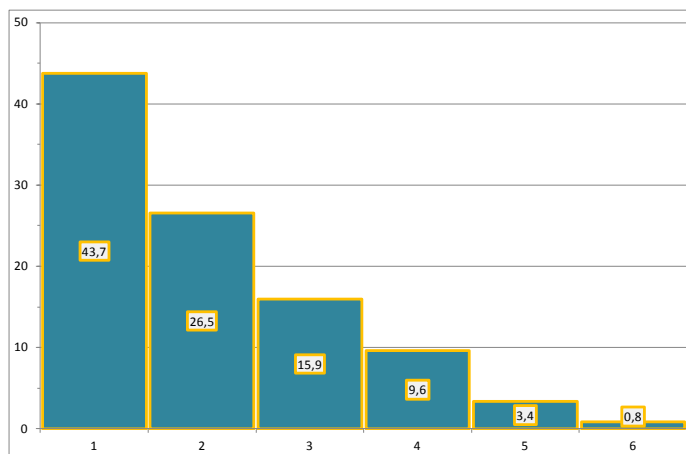
Tab. 3.11: indice scala D - Carriera e sviluppo professionale: valori caratteristici

N	Validi	641
	Mancanti	6
Media		2,80
Mediana		2,80
Deviazione std.		1,19
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	1,80
	50	2,80
	75	3,60

Osservandone l'andamento in termini di riduzione alla coppia positivo/negativo, abbiamo una forte prevalenza della modalità "negativo" con il 71,3% contro il 28,7%. Le uniche differenziazioni significative riscontrate nella distribuzione per categorie strutturali riguardano la qualifica (tra i ricercatori, ad es., la quota dei giudizi negativi raggiunge l'82,3%, mentre per i tecnici si attesta al 59,7%, per scendere al 50% presso i dirigenti) e il contratto di lavoro (mentre per i lavoratori a tempo indeterminato la quota è 72,5%, per quelli a tempo determinato essa si abbassa al 54,3%).

L'analisi dei singoli elementi, anche in questo caso, dimostra la rilevanza di tre di essi nel determinare il risultato descritto: dal primo (D02) si evince che per il 43,7% dei rispondenti non vi siano per nulla possibilità di fare carriera legate al merito (modalità 1) e per un altro 42,4% ve ne siano poche o pochissime (modalità 2 e 3); il residuo 13,8% di opzioni "positive" si concentra prevalentemente su un "appena sufficiente" (modalità 4) con il 9,6%, mentre la modalità corrispondente a "del tutto" (6) si riduce ad un modestissimo 0,8% (vedi fig. 3.9).

Fig. 3.9: DO2 - carriera legata al merito (n=622).



Il secondo attiene alla chiarezza con cui è delineato il percorso professionale di ciascuno (DO1) e i relativi risultati non si discostano sostanzialmente da quelli del precedente (fig. 3.10); è da notare la significativa connessione con la variabile "qualifica", evidenziata nella fig. 3.11, in cui si evince una accentuazione ulteriore del giudizio negativo tra i ricercatori e i tecnologi, tra i quali le modalità che indicano poca o assente chiarezza sono selezionate rispettivamente dal 92,3% e dall'83,3% dei soggetti in possesso di tali qualifiche, con i tecnici che, invece, si pronunciano negativamente nel 70,6% dei casi.

Fig. 3.10: DO1 - percorso professionale chiaro (n=627).

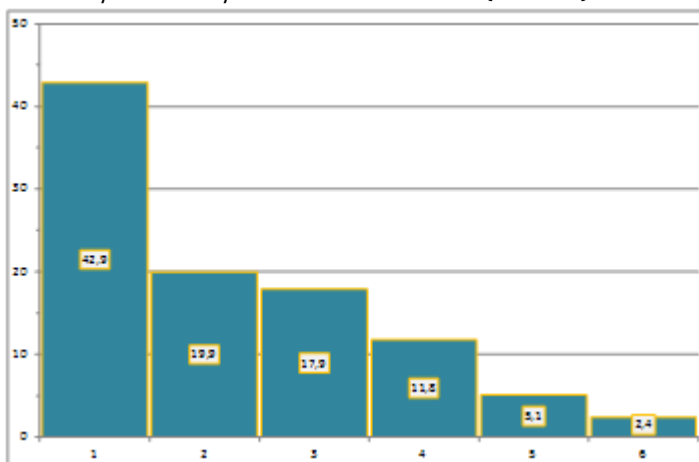
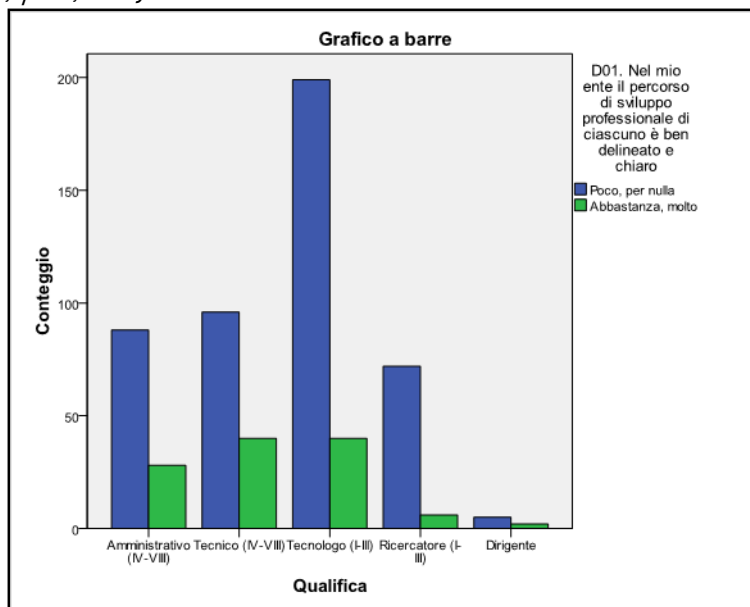


Fig. 3.11: D01 - chiarezza del percorso professionale per qualifica (n=576, p=0,001).



Il terzo *item* (D03), riguardante le possibilità offerte dall'Istituto di sviluppare capacità e attitudini, pur mantenendo una forte prevalenza delle modalità negative (75,7%), si distingue per una diversa ripartizione tra le stesse e un leggero incremento della modalità 4 (vedi fig. 3.12). La sua distribuzione per qualifica (fig. 3.13) mostra una posizione più critica da parte dei ricercatori, che per l'87,2% ritengono che non vi siano o che vi siano poche possibilità di sviluppo di capacità e attitudini, seguiti, in questo caso, dagli amministrativi, che si esprimono così nell'82,1% dei casi, mentre i tecnologi e i tecnici selezionano tali modalità, rispettivamente, nel 72,3% e nel 68,4% dei casi. Va anche segnalata, come descritto nella tab. 3.12, una significativa differenziazione legata al sesso.

Fig. 3.12: D03 - possibilità di sviluppare capacità e attitudini (n=618).

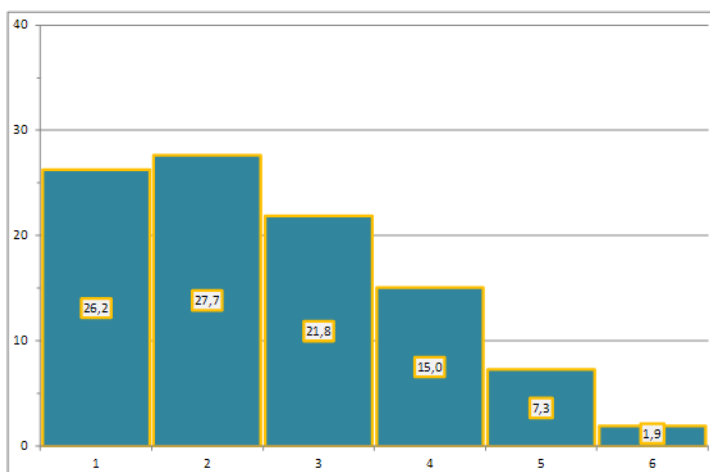
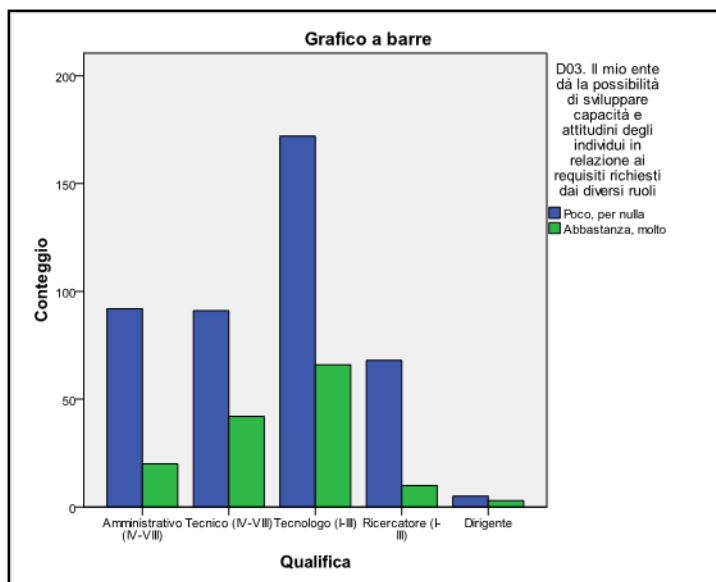


Fig. 3.13: D03 - possibilità di sviluppare capacità e attitudini per qualifica (n=569, p=0,007).



Tab.

3.12: D03 - possibilità di sviluppare capacità e attitudini per sesso (p=0,031).

			Sesso		Totale
			Femmina	Maschio	
D03. Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	Poco, per nulla	N	265	178	443
		%	78,4	70,6	75,1
	Abbastanza, molto	N	73	74	147
		%	21,6	29,4	24,9
Totale	N	338	252	590	
	%	100,0	100,0	100,0	

In leggera controtendenza si mostra la variabile D05, relativa alla soddisfazione del proprio percorso professionale, dove, pur prevalendo di misura le modalità negative (51,5%), si ha un maggiore bilanciamento positivo/negativo soprattutto grazie alla presenza di una "moderata soddisfazione" (modalità 4) per il 22,2% dei soggetti (si veda fig. 3.14).

L'item relativo all'adeguatezza del ruolo svolto dai soggetti rispetto al proprio profilo professionale (D04), registra invece una prevalenza (59% contro 41%) delle modalità "positive" (fig. 3.15).

Fig. 3.14: D05 - soddisfazione proprio percorso professionale (n=623).

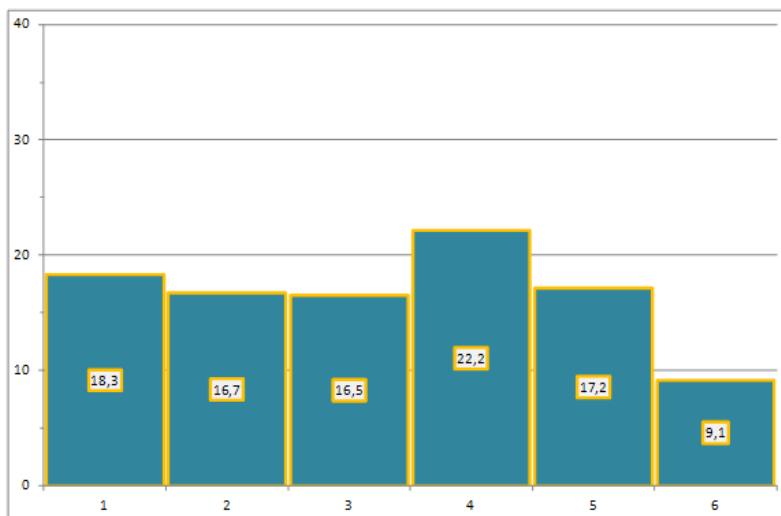
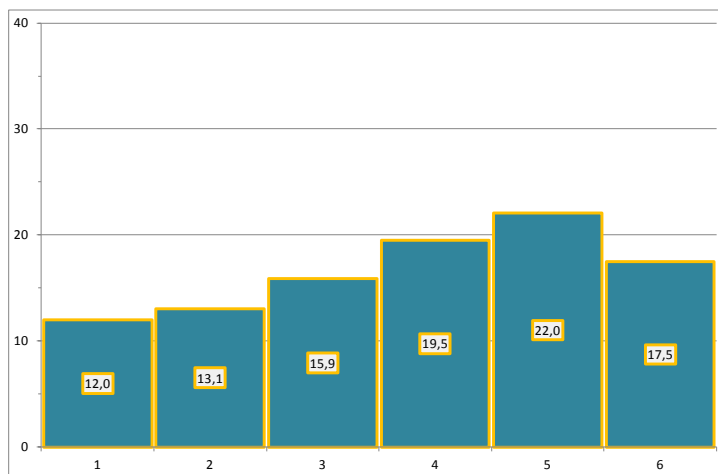


Fig. 3.15: D04 - ruolo svolto adeguato al profilo professionale (n=635).



Sezione E. Il mio lavoro

Tab. 3.13: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione E.

	N	Media	Deviazione std.
E01. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	628	4,5	1,4
E02. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	634	5,3	0,9
E03. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	634	4,1	1,4
E04. Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	637	4,7	1,2
E05. Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	629	3,9	1,5

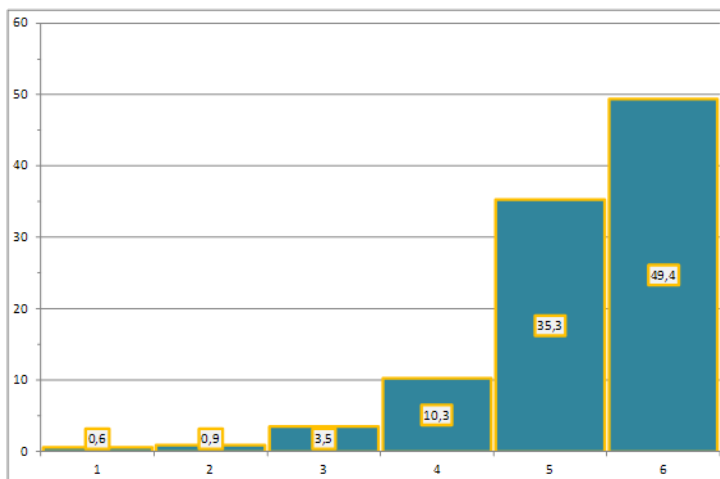
In questa sezione - i cui elementi, come di consueto, sono esposti nella tabella di apertura del paragrafo (tab. 3.13) - si torna a un indice aggregato con un andamento che rivela un atteggiamento positivo dei rispondenti in relazione al proprio lavoro, con la media aritmetica e la mediana ben al di sopra della soglia di 3,5 (tab. 3.14). I casi che si collocano sopra tale soglia, quindi sul versante "positivo", corrispondono all'85,9% del totale e non si evidenziano significative differenze in relazione alle variabili strutturali.

Tab. 3.14: indice scala E - Il mio lavoro: valori caratteristici

N	Validi	644
	Mancanti	3
Media		4,47
Mediana		4,60
Deviazione std.		,95
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	3,85
	50	4,60
	75	5,20

Passando alla considerazione dei singoli *item*, si può dire che il livello di risposta maggiormente positivo si ha con la domanda EO2 ("Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro"), che, sia in termini di media aritmetica dei punteggi (la più alta della batteria, come si può osservare nella tab. 3.13), sia in termini di distribuzione tra le modalità di risposta, rivela una condizione di autostima personale in relazione al lavoro evidente e diffusa (si veda fig. 3.16).

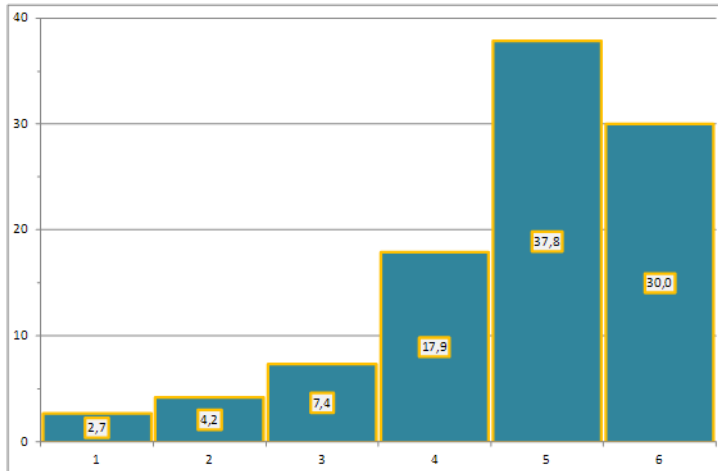
Fig. 3.16: EO2 - ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro (n=634).



Un'altra risposta decisamente positiva è riscontrabile nella EO4, relativa alla percezione di autonomia nello svolgimento del lavoro, dove la somma

dei casi in cui sono state selezionate le modalità 5 e 6 (leggibili, rispettivamente, come “prevalentemente” e “del tutto” soddisfatti del livello di autonomia nello svolgimento del lavoro) raggiunge una quota del 67,8% del totale (fig. 3.17).

Fig. 3.17: EO4 - ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro (n=637).



Registrano una prevalenza di risposte positive, ma con aree di insoddisfazione non trascurabili, le domande EO1, EO3 ed EO5.

La prima di esse, “so quello che ci si aspetta dal mio lavoro”, pur registrando un 57,4% di soggetti che scelgono le modalità più positive (5 e 6), rivela che il 23% del campione seleziona le tre modalità (1, 2 e 3) che indicano un dissenso nei confronti dell’*item* (figura 3.18). E’ anche evidente, come descritto nella fig. 3.19, il differente grado di insoddisfazione presente tra le diverse qualifiche, che vede salire al 39,5% le risposte “negative” tra i ricercatori, al 37,5% tra i dirigenti, al 24,1% tra i tecnologi, mentre si fermano intorno al 16% per gli amministrativi e i tecnici.

Fig. 3.18: EO1 - so quello che ci si aspetta dal mio lavoro (n=628).

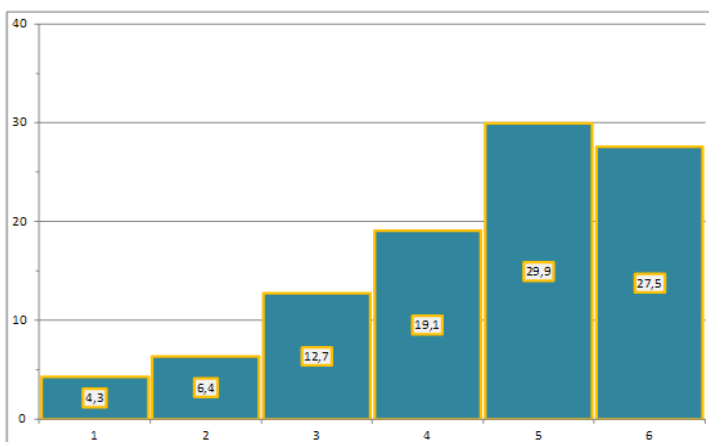
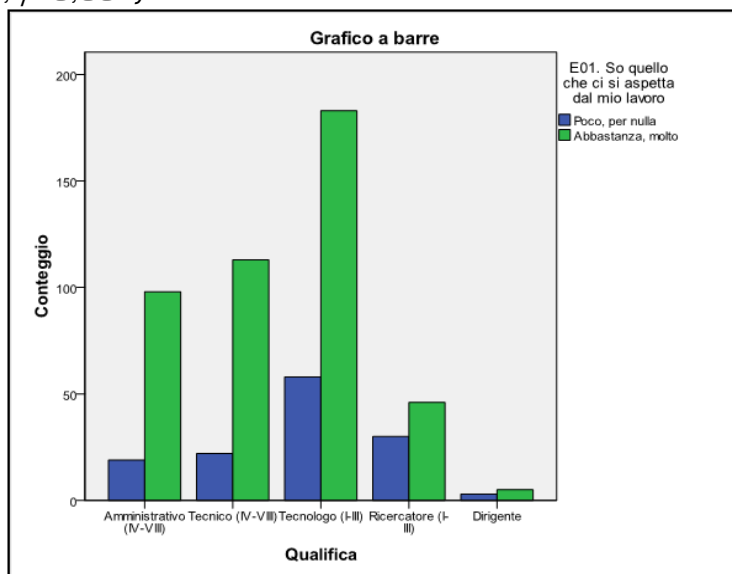
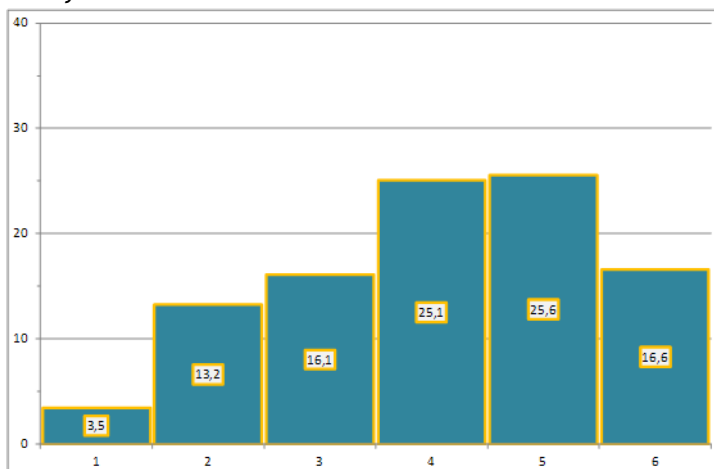


Fig. 3.19: E01 - so quello che ci si aspetta dal mio lavoro per qualifica (n=577, p=0,001).



La quota di coloro che selezionano modalità critiche sale al 32,8% per la domanda E03, esprimendo quindi qualche dubbio sulla disponibilità di risorse e strumenti per svolgere il lavoro (figura 3.20) - con una significativa accentuazione nella parte maschile del campione, in cui la quota di quelli che non si ritengono soddisfatti nel merito è pari al 37,5%, mentre in quella femminile si ferma al 28% (tab. 3.15). Anche per questo *item* va segnalata l'influenza della variabile "qualifica", descritta nella fig. 3.21: tra i tecnologi, l'area del "dissenso" sale al 44,7%, seguono dirigenti e ricercatori con oltre il 37%; i tecnici si esprimono negativamente per il 25,2%, mentre gli amministrativi solo per poco più del 17%.

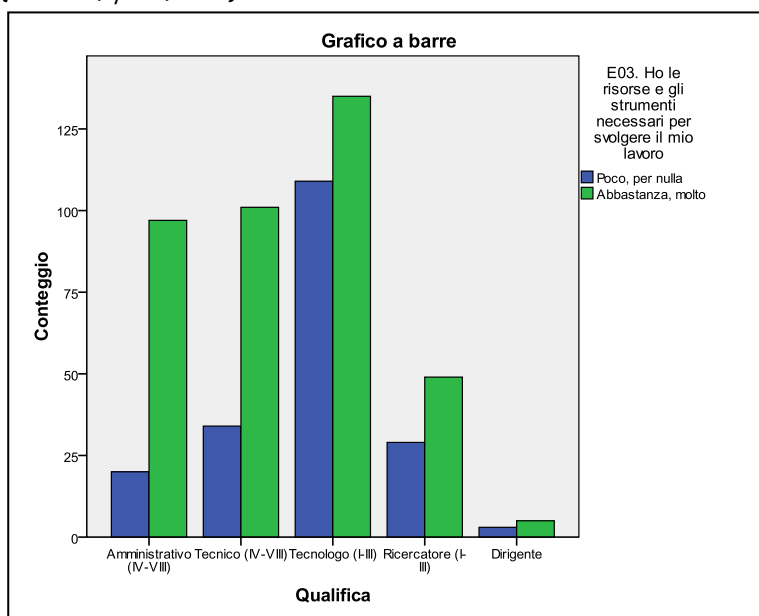
Fig. 3.20. E03: ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro (n=634).



Tab. 3.15: E03 - adeguatezza risorse e strumenti per il proprio lavoro per sesso ($p=0,014$).

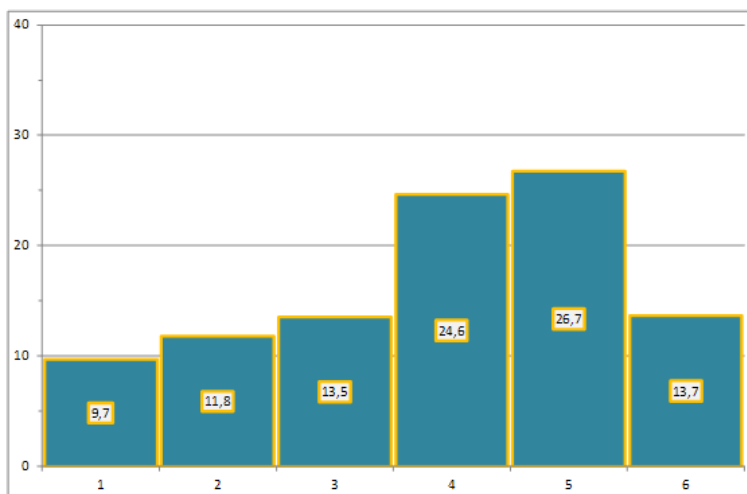
			Sesso		Totale
			Femmina	Maschio	
E03. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	Poco, per nulla	N	97	97	194
		%	28,0	37,5	32,1
	Abbastanza, molto	N	249	162	411
		%	72,0	62,5	67,9
Totale		N	346	259	605
		%	100,0	100,0	100,0

Fig. 3.21: E03 - adeguatezza risorse e strumenti per il proprio lavoro per qualifica ($n=582$, $p=0,000$).



Per quanto concerne la domanda E05 si registra, in generale, una ulteriore crescita dell'area di insoddisfazione, portandosi al 35% delle risposte valide, rendendo più parziale e non generalizzabile la percezione di un senso di realizzazione legato al lavoro stesso (figura 3.22).

Fig. 3.22: E05 - il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale (n=629).



Sezione F. I miei colleghi

Tab. 3.16: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione

	N	Media	Deviazione std.
F01. Mi sento parte di una squadra	630	3,6	1,6
F02. Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	637	5,3	0,9
F03. Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	616	4,9	1,1
F04. Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	627	3,8	1,6
F05. L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	629	3,5	1,7

F.

Questa sezione, tesa a valutare il rapporto con i colleghi, nel suo complesso, presenta risposte che mostrano un atteggiamento prevalentemente positivo dei rispondenti, pur se in misura meno netta rispetto alla sezione precedente (tabb. 3.16 e 3.17). Esaminando la distribuzione dell'indice aggregato, i casi che si collocano sopra la soglia di 3,5 punti sono pari al 73,6% del totale, in modo abbastanza uniforme per tutte le categorie, con l'eccezione della distribuzione per tipo di contratto di lavoro: si registra infatti un atteggiamento sensibilmente differente dei soggetti con contratto a tempo determinato, tra i quali coloro che hanno un punteggio superiore alla soglia salgono al 91,5%, mentre nella categoria "a tempo indeterminato" si fermano al 72,9%.

Tab. 3.17: indice scala F - I miei colleghi: valori caratteristici.

N	Validi	643
	Mancanti	4
Media		4,24
Mediana		4,20
Deviazione std.		1,09
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	3,40
	50	4,20
	75	5,00

L'analisi specifica degli *item* costitutivi mostra poi differenze di risposta non trascurabili tra l'uno e l'altro. Pur prevalendo in tutti le preferenze per le modalità positive, per alcuni di essi si registrano scelte maggiormente critiche: se per le domande FO2 ("mi rendo disponibile per aiutare i colleghi ...") e FO3 ("sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi"), vale a dire quelle legate ad aspetti più propriamente di relazione diretta tra persone che convivono nello stesso posto di lavoro, le distribuzioni sono fortemente sbilanciate verso le modalità positive (figg. 3.23 e 3.24), per le questioni che implicano in qualche modo l'organizzazione, ovvero la domanda FO4 (condivisione delle informazioni) e soprattutto le domande FO1 (percezione di appartenere a una squadra) ed FO5 (la spinta dell'organizzazione alla collaborazione e al lavoro di gruppo), le opzioni negative 1-3 (dal "per nulla" al "poco") superano il 40%, con una punta del 47,2% per l'ultima domanda (figg. 3.25, 3.26 e 3.27).

Fig. 3.23: FO2 - mi rendo disponibile per aiutare i colleghi (n=637).

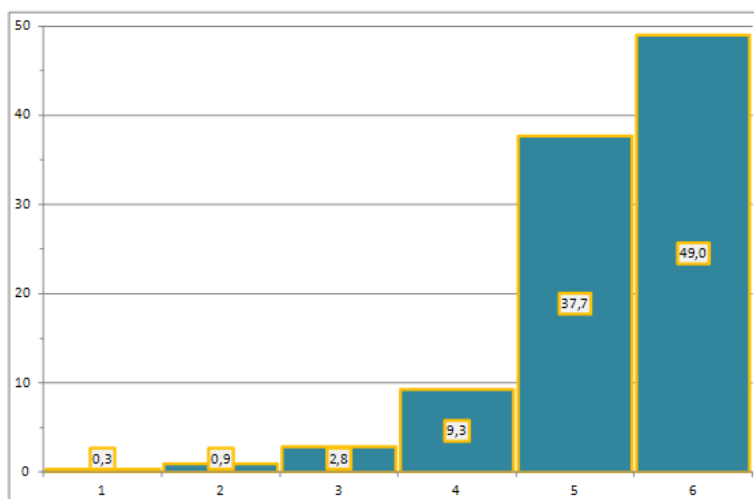


Fig. 3.24: FO3 - sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi (n=616).

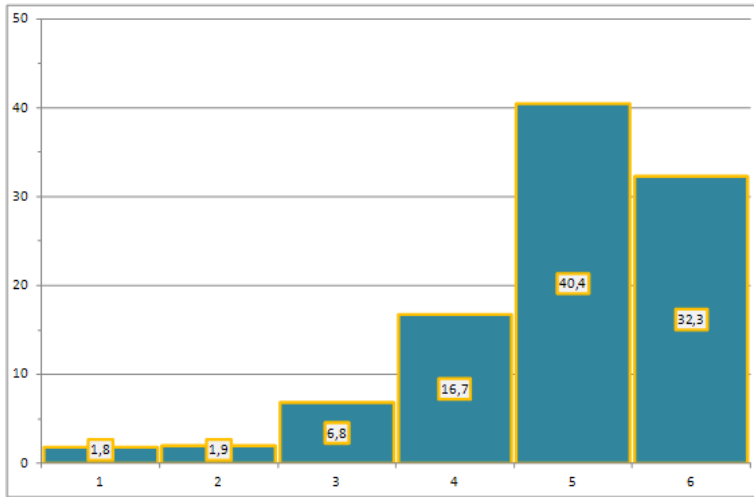


Fig. 3.25: FO4 - condivisione delle informazioni (n=627).

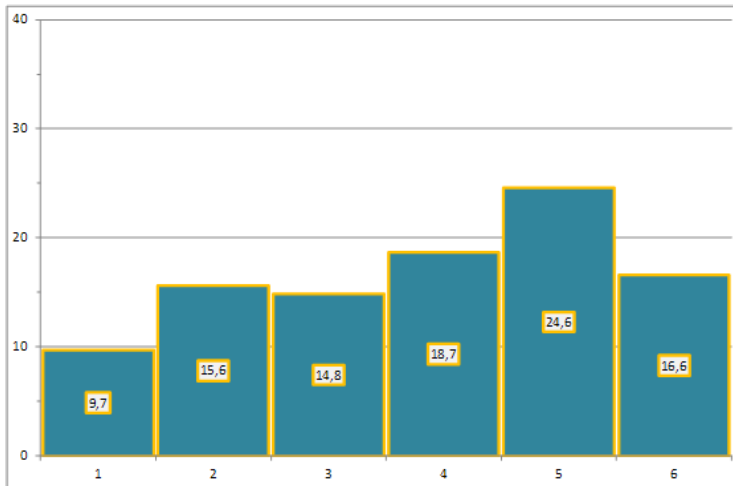


Fig. 3.26: F01 - mi sento parte di una squadra (n=630).

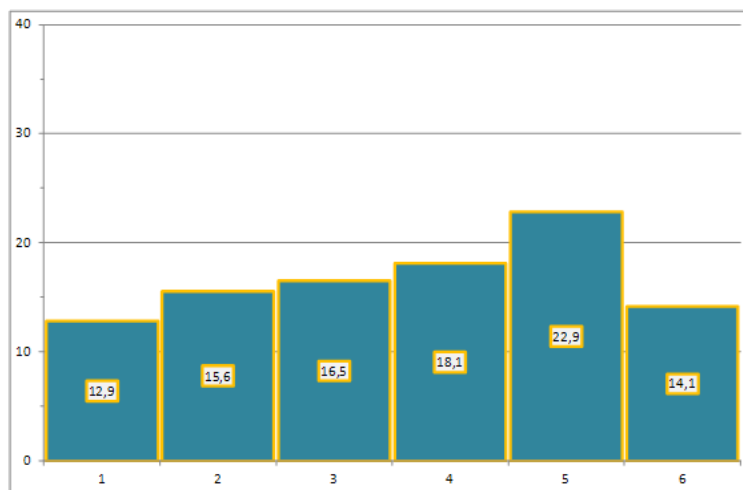
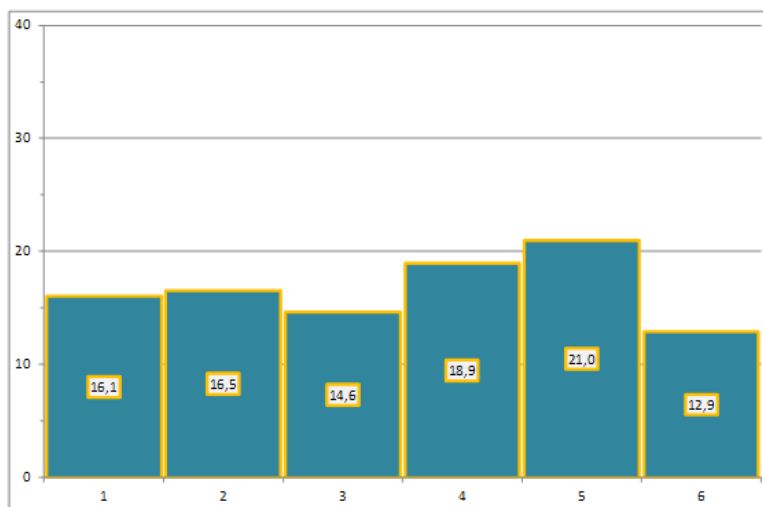


Fig. 3.27: F05 - l'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare (n=629).



Sezione G. Il contesto del mio lavoro.

Tab. 3.18: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione G.

	N	Media	Deviazione std.
G01. La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	629	2,5	1,4
G02. Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	627	3,5	1,8
G03. I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	632	3,1	1,5
G04. La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	637	3,0	1,5
G05. La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di	590	3,4	1,5

E' questa una sezione che esplora importanti aspetti dell'organizzazione, dalla cura della formazione alla circolazione dell'informazione, dalla chiarezza nella definizione delle regole di comportamento alla definizione dei compiti e dei ruoli organizzativi all'interno dell'ente. L'indice aggregato ha un andamento alquanto negativo: la media generale si attesta su un valore di 3,12 punti e la mediana sui 3 punti (tab. 3.19). Il 62,4% dei casi si colloca sotto il valore-soglia di 3,5 punti contro il restante 37,6%; va detto che, però, tale ripartizione si diversifica se osserviamo la distribuzione per qualifica, per contratto di lavoro e, seppure in misura molto minore, per anzianità di servizio. Infatti, la soglia di 3,5 divide esattamente a metà i dirigenti e i tecnici, mentre i ricercatori (70,9% di valori sotto la soglia) e i tecnologi (68,3%) appaiono i più insoddisfatti; tra i rispondenti con contratto a tempo determinato, i soggetti con indice inferiore a 3,5 si abbassano al 42,6%, mentre tra quelli con contratto a tempo indeterminato la quota sale al 64%; infine, la classe di anzianità 11-20 anni mostra un 72,1% di valori sotto soglia, differenziandosi ad esempio dalla fascia immediatamente precedente, quella dai 5 ai 10 anni, che ne registra il 55,3%.

Tab. 3.19: indice scala G - Il contesto del mio lavoro: valori caratteristici.

N	Validi	641
	Mancanti	6
Media		3,12
Mediana		3,00
Deviazione std.		1,24
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	2,20
	50	3,00
	75	4,00

Dall'esame delle singole domande, emerge che gli aspetti percepiti più negativamente sono quelli relativi agli investimenti sulle persone, in particolare attraverso la formazione (GO1), alla circolazione delle informazioni (GO4) e alla definizione dei compiti e dei ruoli organizzativi (GO3). Per quanto riguarda la prima (GO1), ben il 55,8% dei rispondenti ritiene che l'organizzazione investa sulle persone, anche in termini di formazione, "per nulla" o "molto poco" (modalità 1 e 2), mentre solo il 9,8% pensa che lo faccia "prevalentemente" o "del tutto" (modalità 5 e 6) (si veda fig. 3.28); la seconda vede diminuire la differenza fra le ali estreme, mostrandoci comunque un 41,2% che vede per nulla o molto poco adeguata la circolazione delle informazioni contro un 19% che ha una opposta opinione, e una distribuzione simile si ha anche per quanto concerne le risposte alla domanda GO3. Riguardo all'*item* GO1, occorre segnalare una differenziazione nella distribuzione delle frequenze in base alla qualifica di appartenenza (fig. 3.29): considerando tutte e tre le modalità negative (dal "poco" al "per nulla"), la presenza di giudizi critici

relativamente agli investimenti dell'Ente sulle persone risulta particolarmente accentuata tra i ricercatori (81%), i tecnologi (78,2%) e gli amministrativi (78,2%), mentre è sensibilmente inferiore tra i tecnici (63,4%) e i dirigenti (50%).

Fig. 3.28: G01 - l'organizzazione investe sulle persone (n=629).

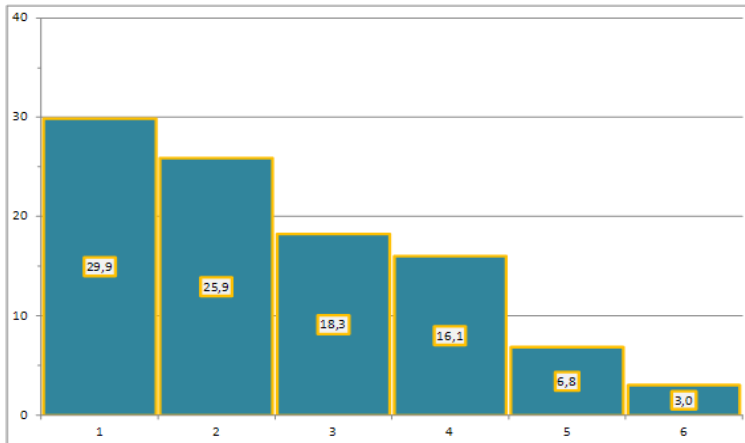
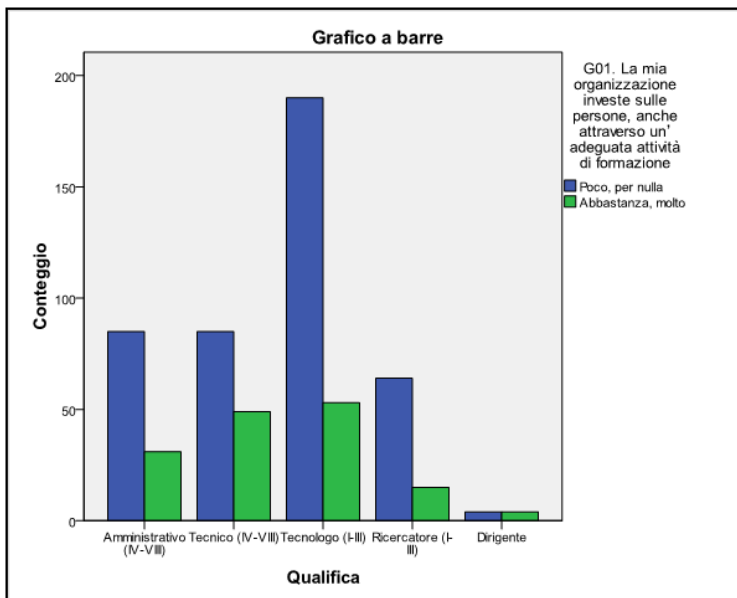


Fig. 3.29: G01 - investimenti dell'organizzazione sulle persone per qualifica (n=580, p=0,006).



Distribuzioni più equilibrate tra percezioni negative e positive caratterizzano le altre due domande, relative alla chiarezza nelle regole di comportamento (G02), come esemplificato nella fig. 3.30, e alle azioni promosse dall'ente per favorire la conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita (G05). Nel caso della prima, come si evince dalla fig. 3.31, occorre ancora una volta segnalare percezioni differenziate in base alla qualifica dei rispondenti: le categorie in cui il disagio viene espresso in

misura più rilevante sono quelle dei tecnologi (57,1% di scelta di modalità negative), dei ricercatori (48,7%) e degli amministrativi (45,3%); per quanto riguarda i tecnici, le scelte critiche scendono al 40,4% della categoria, e al di sotto del 40% si collocano quelle dei dirigenti.

Fig. 3.30: G02 - le regole di comportamento sono definite in modo chiaro (n=627).

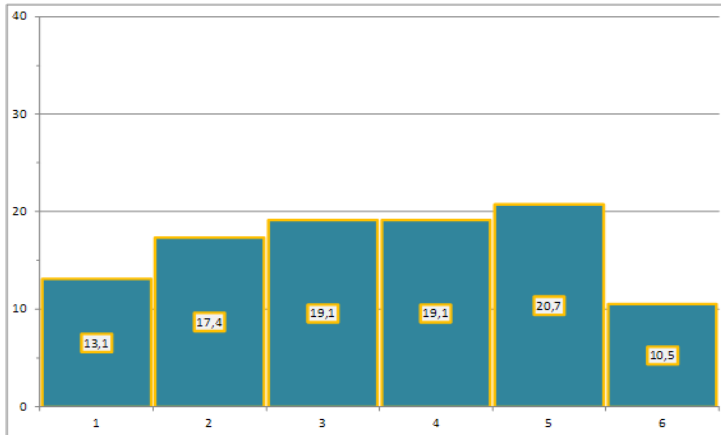
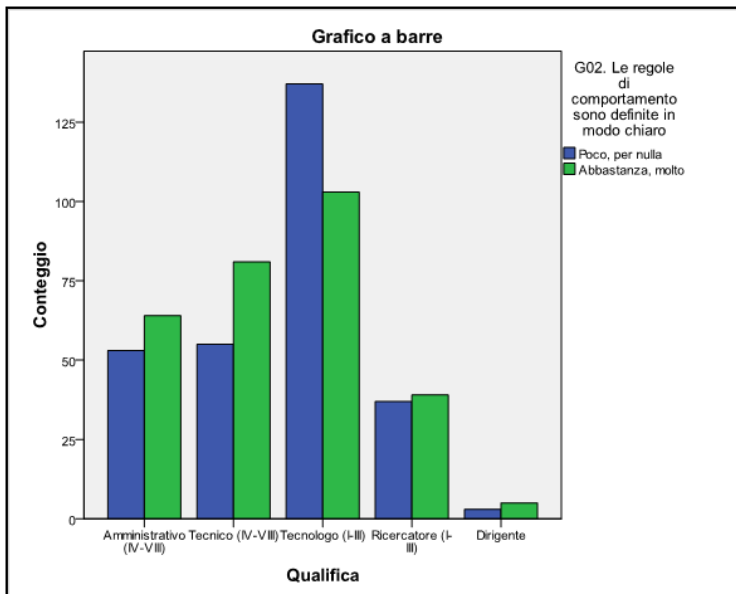


Fig. 3.31: G02 - chiarezza nella definizione delle regole di comportamento (n=577, p=0,023).



Sezione H. Il senso di appartenenza.

Tab. 3.20: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione H.

	N	Media	Deviazione std.
H01. Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	625	4,0	1,5
H02. Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato	625	5,0	1,1
H03. Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	625	4,8	1,3
H04. I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	603	3,5	1,4
H05. Se potessi, comunque cambierei ente	581	4,0	1,7

Il quadro che emerge dall'analisi della sezione nel suo insieme rivela la presenza, tra i rispondenti, di un discreto senso di appartenenza all'Istituto. La media dell'indice aggregato è nettamente superiore a 3,5 punti (cfr. tab. 3.21); i casi in cui l'indice assume un punteggio maggiore di 3,5 ammontano al 76,5% del totale e non si colgono significative differenze se ne osserviamo la distribuzione congiunta con le variabili strutturali.

Tab. 3.21: indice scala H. Senso di appartenenza: valori caratteristici.

N	Validi	637
	Mancanti	10
Media		4,27
Mediana		4,40
Deviazione std.		1,11
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	3,60
	50	4,40
	75	5,00

L'esame dei singoli *item*, pur confermando il quadro di insieme, rivela la presenza di punti problematici. Se netta è la positività espressa nelle risposte alle domande H02, H03 e, in modo meno forte, alla domanda H01 (da notare, però, come illustrato nella fig. 3.32, che, per quest'ultima domanda, tra i ricercatori le espressioni negative tornano, seppure di poco, maggioritarie), per l'*item* H04 le risposte negative (modalità 1, 2 e 3) raggiungono quasi il livello delle positive (4, 5 e 6). Ad esempio, si confrontano gli esiti delle domande H02 e H03 con quelli rilevati per la domanda H04: ben il 73,9% dei rispondenti è "orgoglioso", in misura molto elevata, quando l'ente "raggiunge un buon risultato" (opzioni 5 o 6, vedi fig. 3.33), e il 67,3%, nella stessa misura (opzioni 5 o 6), si "dispiace se qualcuno parla male" dell'ente (fig. 3.34), nel caso della domanda H04, invece, coloro che trovano i valori e comportamenti praticati nell'ente "del tutto" (modalità 6) o "prevalentemente" (modalità 5) coerenti con i valori personali, si attestano su un più modesto 26,2% del totale (fig. 3.35).

Va anche notata la rilevante presenza di soggetti (pari al 37,8% del campione) che sarebbero propensi – se ne avessero la possibilità - a cambiare ente (fig. 3.36).

Fig. 3.32: H01 - orgoglio di appartenere all'ente per qualifica (n=576, p=0,001).

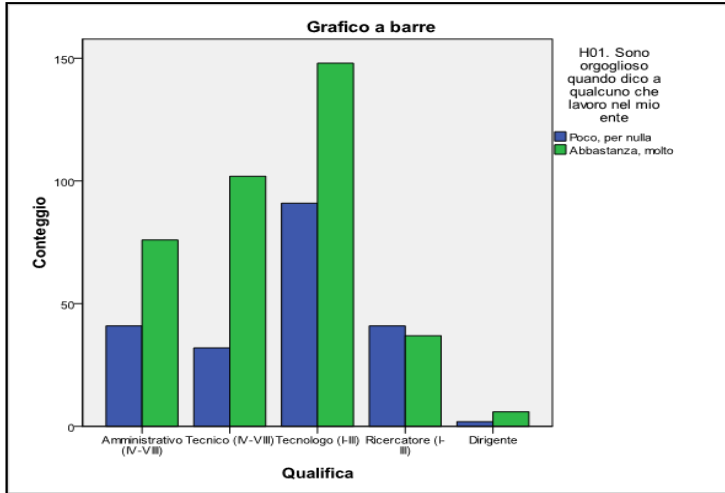


Fig. 3.33: H02 - sono orgoglioso quando l'ente raggiunge un buon risultato (n=625).

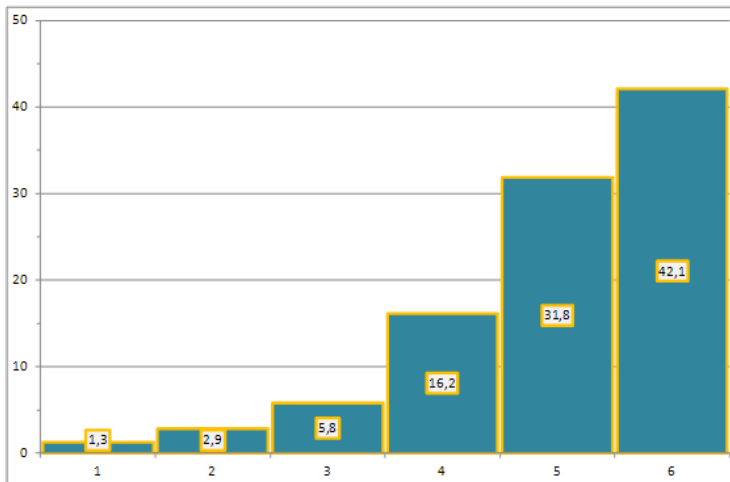


Fig. 3.34: H03 - mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente (n=625).

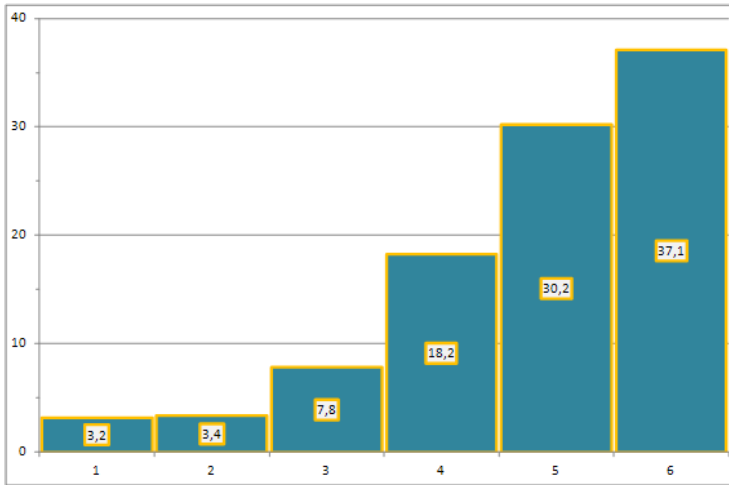


Fig. 3.35: H04 - i valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali (n=603).

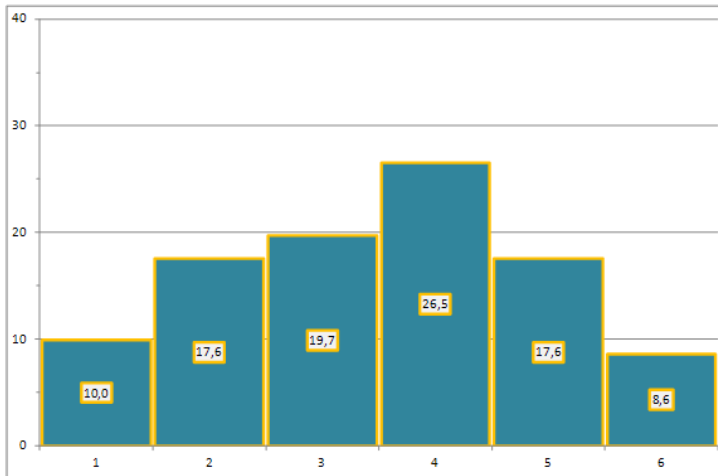
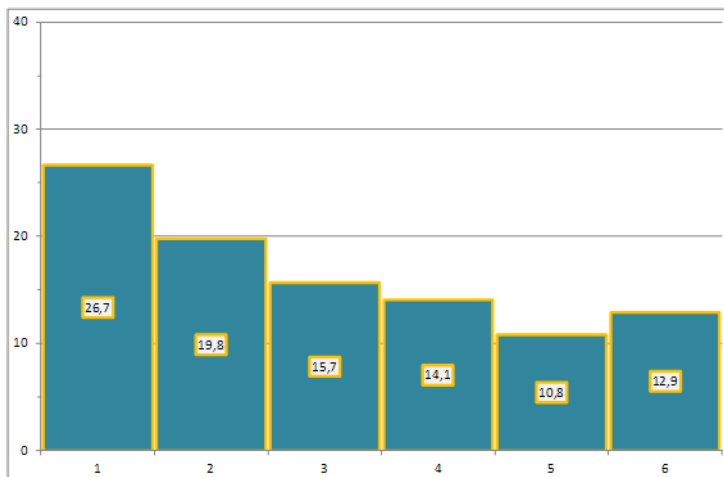


Fig. 3.36: H05 - se potessi, comunque cambierei ente (n=581).



Sezione I. L'immagine della mia amministrazione.

Tab. 3.22: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione I.

	N	Media	Deviazione std.
I01. La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	618	4,2	1,4
I02. Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	602	3,9	1,4
I03. La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	595	3,6	1,4

La sezione dedicata alla dimensione "immagine dell'ente" esprime un indice sintetico con un andamento positivo. Il valore della media della distribuzione è al di sopra della soglia di 3,5 punti (tab. 3.23), sebbene in misura inferiore rispetto alla precedente sezione. I casi che si collocano sopra tale soglia ammontano al 63,4% del campione, ma se consideriamo la distribuzione dell'indice per sesso, notiamo che per le donne la quota scende al 60,3% mentre per gli uomini sale al 68%. Una differenziazione significativa si ha anche se congiungiamo l'indice con la variabile "anzianità di servizio", riscontrando una sensibile crescita della modalità maggiore di 3,5 al 72,7% tra i soggetti con anzianità minore di 5 anni e una riduzione al 54,4% tra i soggetti con anzianità maggiore di 30 anni.

Tab. 3.23: indice scala I. Immagine dell'amministrazione: valori caratteristici.

N	Validi	628
	Mancanti	19
Media		3,91
Mediana		4,00
Deviazione std.		1,29
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00

Scendendo nel dettaglio delle domande, si può segnalare un livello di più elevato consenso con l'affermazione "la mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività" (domanda IO1), mentre si abbassa progressivamente man mano che si chiede di valutare l'immagine dell'ente presso "gli utenti" (IO2) e presso "la gente in generale" (IO3), passando da un 70,4% di soggetti che nella prima (fig. 3.37) hanno selezionato modalità orientate al lato del consenso (4,5 o 6), al 54% conteggiati nella terza (fig. 3.38); tale differenziazione è probabilmente da ricondurre alla supposizione - diffusa e di buon senso - che l'Istituto abbia ancora bisogno di farsi conoscere meglio attraverso canali mediali.

Fig. 3.37: IO1 - famiglia e persone vicine ritengono che l'ente sia importante per la collettività (n=618).

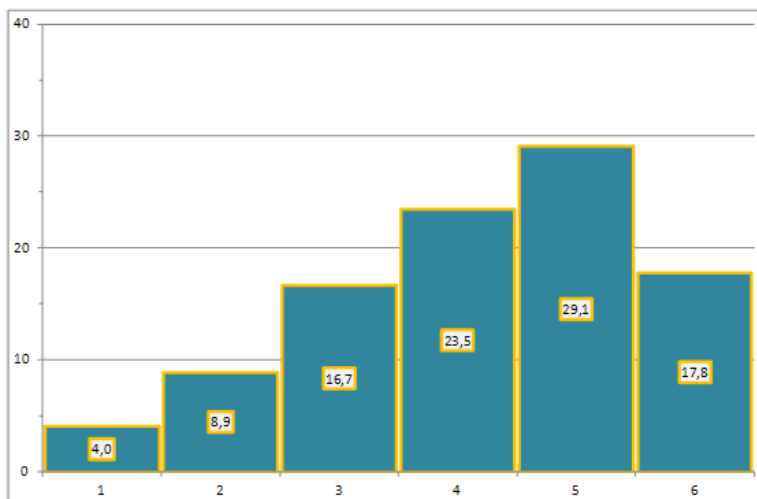
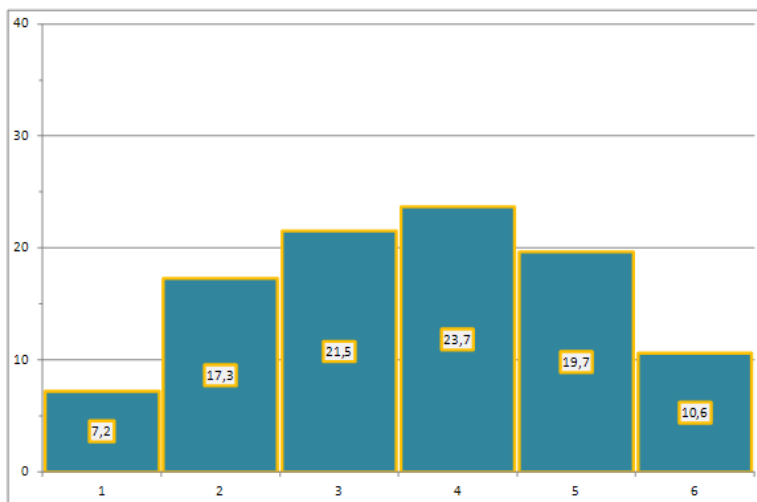


Fig. 3.38. 103: la gente in generale ritiene che l'ente sia importante per la collettività (n=595).



Sezione integrativa: importanza degli ambiti di indagine ai fini del benessere organizzativo.

I rispondenti ritengono altamente importanti tutti gli ambiti d'indagine. Le medie variano da un minimo di 5, riguardo all'ambito d'indagine "L'immagine della mia amministrazione", ad un massimo di 5,6, relativo alla tematica "Il mio lavoro".

3.2.2 Grado di condivisione del sistema di valutazione delle prestazioni

Questa macroarea è suddivisa in 3 sezioni ed esplora, attraverso 13 domande specifiche, il grado di soddisfazione del personale in merito sia al proprio coinvolgimento nel piano strategico dell'organizzazione (conoscenza delle strategie, degli obiettivi e dei risultati attesi), sia al riconoscimento e alla valutazione delle proprie performance. In generale, i rispondenti esprimono insoddisfazione, con alcune particolari criticità che saranno esaminate nelle sezioni successive.

Tab. 3.24: riepilogo macroarea "Grado di condivisione del sistema di valutazione".

			Media	Dev. Standard
2. Grado di condivisione del sistema di valutazione	L	La mia organizzazione	2,7	1,3
	M	Le mie performance	3,0	1,5
	N	Il funzionamento del sistema	2,7	1,3

Sezione L. La mia organizzazione

Tab. 3.25: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione L.

	N	Media	Deviazione std.
L01. Conosco le strategie della mia amministrazione	619	2,4	1,4
L02. Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	522	2,6	1,4
L03. Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	597	2,5	1,4
L04. È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi	598	3,1	1,7

Il personale intervistato non si ritiene sufficientemente coinvolto nell'elaborazione del piano strategico dell'organizzazione. La distribuzione dell'indice derivante dalla media dei punteggi dei singoli *item* (L01, L02, L03, L04) per ogni individuo denota un grado di soddisfazione basso da parte dei rispondenti per quanto concerne questa dimensione (vedi tabella 3.26). Soltanto il 28% dei rispondenti esprime un giudizio medio positivo.

Tab. 3.26: indice scala L. La mia organizzazione: valori caratteristici.

N	Validi	630
	Mancanti	17
Media		2,65
Mediana		2,33
Deviazione std.		1,32
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	1,50
	50	2,33
	75	3,50

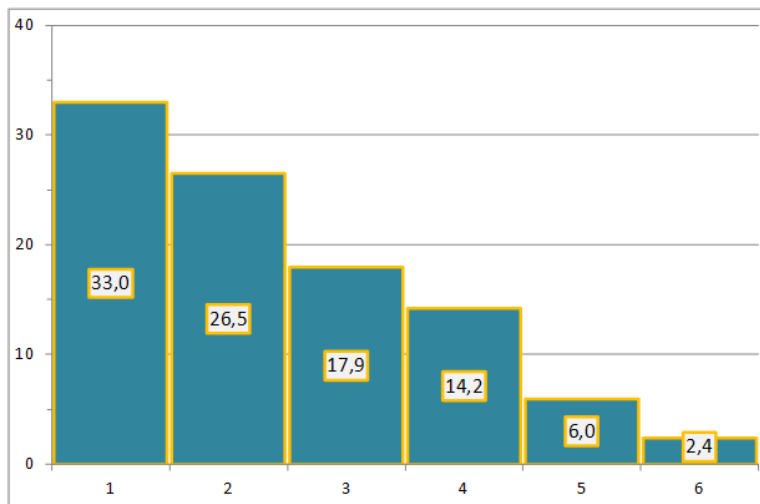
Analizzando le risposte ai singoli *item*, emerge che:

- gli intervistati (domanda LO1, figura 3.39) affermano di avere una conoscenza insufficiente delle strategie dell'amministrazione (77,4%). Soltanto l'8,4% degli intervistati sostiene di avere una buona o ottima consapevolezza riguardo a tali strategie. Esiste una differenza statisticamente significativa nelle risposte se si considera la qualifica dei rispondenti: il livello di conoscenza delle strategie dell'organizzazione è ritenuto insufficiente dall'83,8% dei tecnologi e addirittura dall'87,2% dei ricercatori (vedi tab. 3.27).
- il 50,8% degli intervistati (domanda LO2, figura 3.40) ammette di non condividere affatto o comunque in maniera scarsa gli obiettivi strategici che il livello manageriale ha individuato, mentre un altro 21,8% dei rispondenti manifesta, comunque, un livello di condivisione inferiore alla sufficienza. Il livello di insoddisfazione è di nuovo maggiormente accentuato prendendo in considerazione la qualifica dei rispondenti: ricercatori e tecnologi esprimono forte dissenso riguardo al grado di condivisione degli obiettivi strategici dell'organizzazione (nella misura, rispettivamente, dell'82,8% e del 79,5% come indicato in tab. 3.28);
- i risultati ottenuti dall'Ente (domanda LO3, figura 3.41) risultano essere poco o per nulla chiari per il 75,8% dei rispondenti. Ricercatori e tecnologi danno giudizi ancora più negativi a riguardo (89,5% e 81,1% rispettivamente). Invece ritengono chiari i risultati ottenuti dall'ISPRa il 43,5% dei partecipanti oltre i 60 anni;
- particolarmente interessanti risultano le risposte alla domanda LO4 "E' chiaro il contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione" (vedi figura 3.42). In generale, prevalgono giudizi negativi (58,9% dei rispondenti). Ma se si prende in considerazione la qualifica dei dipendenti (vedi figura 3.43), emergono pareri addirittura contrapposti tra amministrativi e dirigenti da una parte (per queste categorie prevalgono giudizi positivi) e tra tecnologi e ricercatori dall'altra (c'è una netta preponderanza di giudizi negativi). Se invece si prendono in

considerazione le classi di età, si vede come i più giovani hanno maggiori difficoltà ad individuare il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente rispetto ai più anziani (vedi figura 3.44);

- tenendo conto che hanno partecipato al questionario soltanto 8 dirigenti (sui 23 in servizio), fa riflettere constatare che di essi ben 5 dichiarino di conoscere poco o per niente le strategie di ISPRA.

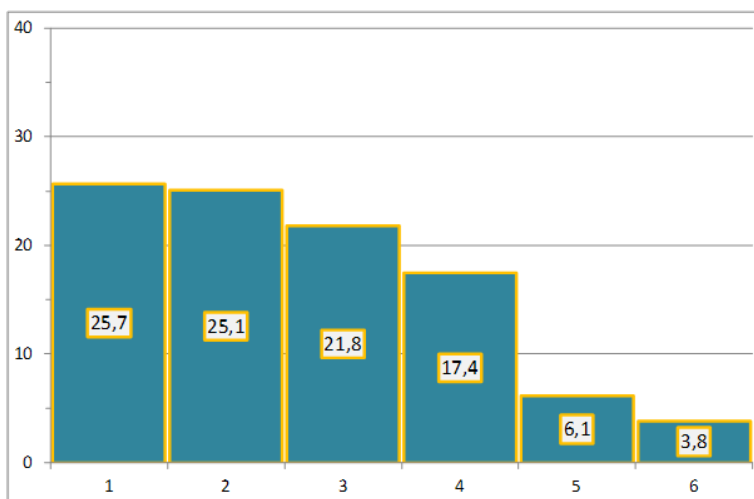
Fig. 3.39: L01 - grado di conoscenza delle strategie aziendali (n=619).



Tab.3.27: L01 - grado di conoscenza delle strategie aziendali per qualifica.

		L01. Conosco le strategie della mia amministrazione					
		Poco, per nulla		Abbastanza, molto		Totale	
		n	%	n	%	n	%
Qualifica	Amministrativo (I-VIII)	70	61,9	43	38,1	113	100,0
	Tecnico (IV-VIII)	98	73,7	35	26,3	133	100,0
	Tecnologo (I-III)	201	83,8	39	16,3	240	100,0
	Ricercatore (I-III)	68	87,2	10	12,8	78	100,0
	Dirigente	5	62,5	3	37,5	8	100,0
	Totale	442	77,3	130	22,7	572	100,0

Fig. 3.40: LO2 - livello di condivisione degli obiettivi strategici (n=522).



Tab. 3.28: LO2 - livello di condivisione degli obiettivi strategici per qualifica.

		LO2. Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione					
		Poco, per nulla		Abbastanza, molto		Totale	
		n	%	n	%	n	%
Qualifica	Amministrativo (IV-VIII)	62	60,8	40	39,2	102	100,0
	Tecnico (IV-VIII)	68	63,0	40	37,0	108	100,0
	Tecnologo (I-III)	159	79,5	41	20,5	200	100,0
	Ricercatore (I-III)	53	82,8	11	17,2	64	100,0
	Dirigente	5	62,5	3	37,5	8	100,0
	Totale	347	72,0	135	28,0	482	100,0

Fig. 3.41: LO3 - livello di chiarezza dei risultati ottenuti dall'ente (n=597).

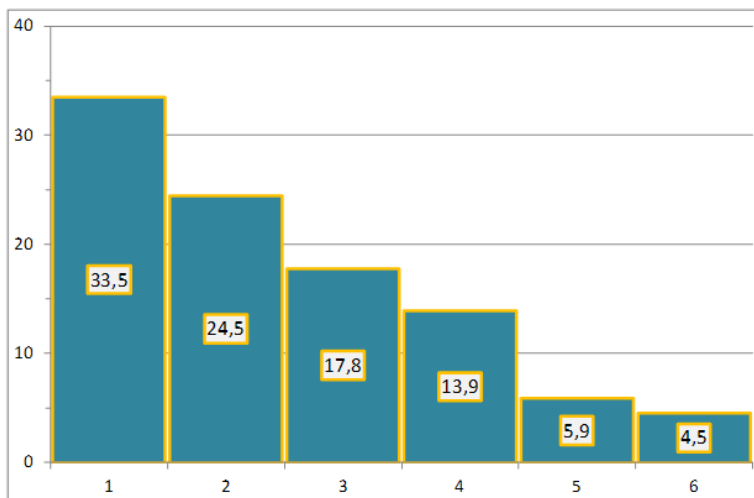


Fig. 3.42: L04 - livello di chiarezza del contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (n=598).

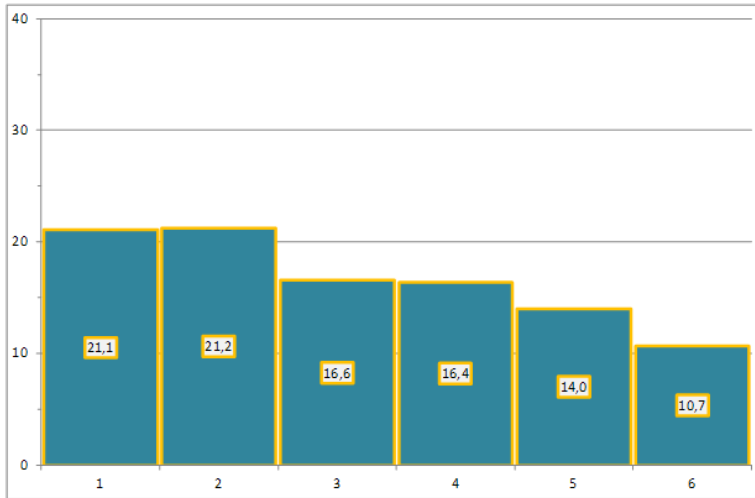


Fig. 3.43: L04 - livello di chiarezza del contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione per qualifica (n=598, p = 0,000).

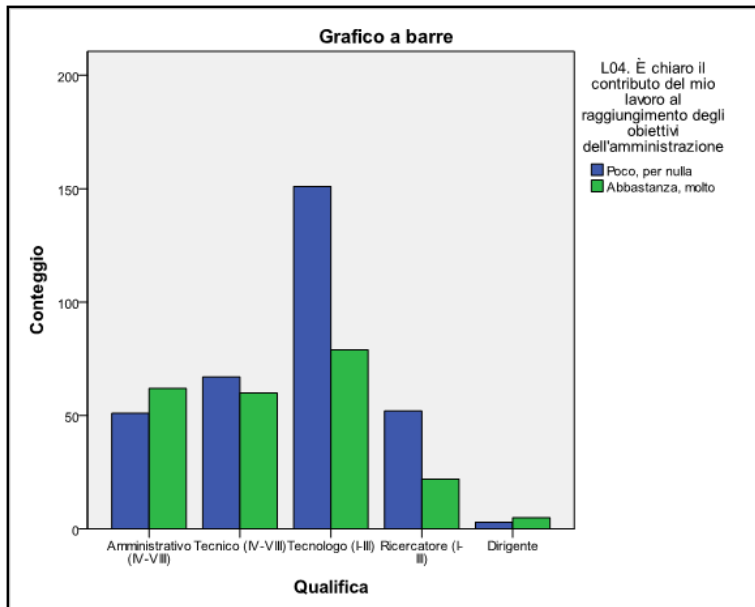
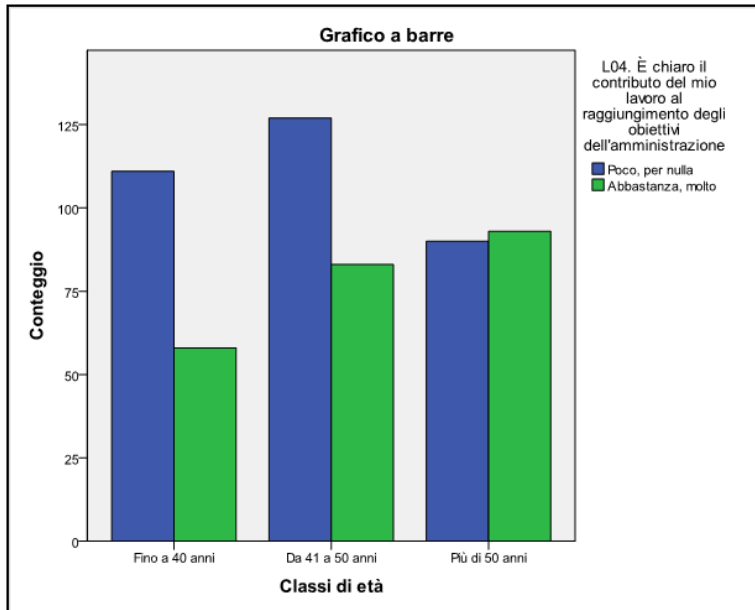


Fig. 3.44: L04 - livello di chiarezza del contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione per classe di età (n=598, $p = 0,005$).



In sintesi, i risultati emersi nella sezione L forniscono un importante campanello di allarme per il management ISPRA: le opinioni espresse dai rispondenti riguardo alle strategie e agli obiettivi lasciano intendere che probabilmente non c'è un ambiente del tutto adeguato al conseguimento di risultati apprezzabili.

Sezione M. Le mie performance

Tab. 3.28: numerosità dei rispondenti, valore medio e deviazione standard degli item della sezione M.

	N	Media	Deviazione std.
MO1. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	596	3,3	1,5
MO2. Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	604	3,1	1,6
MO3. Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	603	2,8	1,6
MO4. Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	598	2,7	1,6

Anche in questa sezione, la distribuzione dell'indice derivante dalla media dei punteggi dei singoli *item* (MO1, MO2, MO3, MO4) per ogni individuo evidenzia un grado di soddisfazione al di sotto della sufficienza (vedi tabella 3.29). Soltanto il 39% dei rispondenti esprime un giudizio medio positivo.

Tab. 3.29: indice scala M. Le mie performance: valori caratteristici.

N	Validi	624
	Mancanti	23
Media		2,98
Mediana		2,75
Deviazione std.		1,45
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	1,75
	50	2,75
	75	4,00

Nello specifico, dall'analisi delle risposte emerge che:

- la maggior parte dei partecipanti ritiene di non essere valutata sulla base di elementi oggettivamente importanti per il proprio lavoro (domanda MO1): esprime un giudizio negativo il 52% dei rispondenti;
- in generale, il 58,4% dei rispondenti si esprime negativamente riguardo alla chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi dall'amministrazione relativamente al proprio lavoro. Andando ad esaminare le risposte in relazione alla qualifica dei dipendenti, emergono risultati significativamente differenti tra le varie categorie (vedi figura 3.45): da un lato, ci sono gli amministrativi e i tecnici, tra i quali prevalgono seppur di poco giudizi positivi (di poco oltre il 50%), d'altra parte ci sono i tecnologi e i ricercatori che esprimono giudizi fortemente negativi (rispettivamente nella misura del 65,2% e del 68%);
- gli intervistati giudicano molto carente il feedback da parte dei responsabili diretti e dell'amministrazione sulla qualità del lavoro da essi svolto (domanda MO3, figura 3.46): il 50% degli intervistati sostiene di essere poco o per niente informato circa la valutazione del proprio lavoro;
- anche il feedback da parte dei responsabili diretti e dell'amministrazione riguardo a eventuali indicazioni su come migliorare i risultati conseguiti è del tutto carente o comunque scarso per il 53,2% degli intervistati (domanda MO4, figura 3.47).

Fig. 3.45: M02 - chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi dall'ente riguardo il proprio lavoro per qualifica (n=604, p = 0,000).

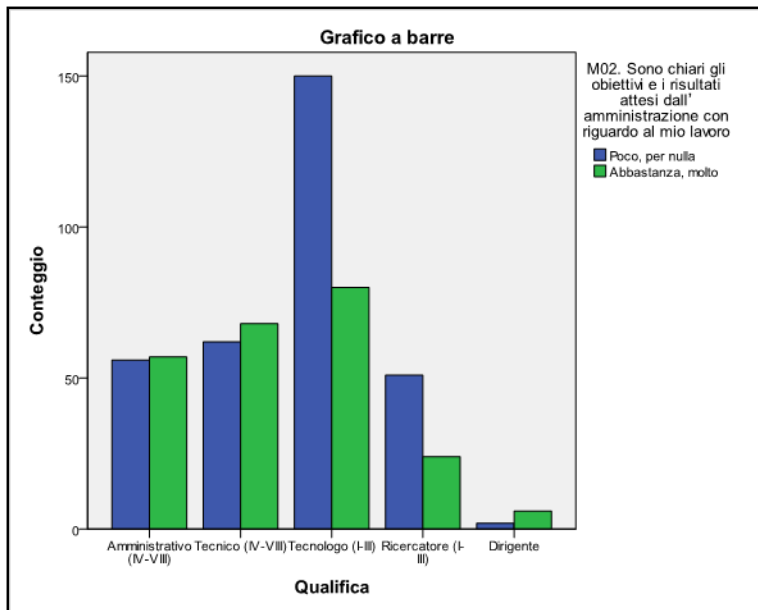


Fig. 3.46: M03 - grado di feedback sulla valutazione del proprio lavoro (n=603).

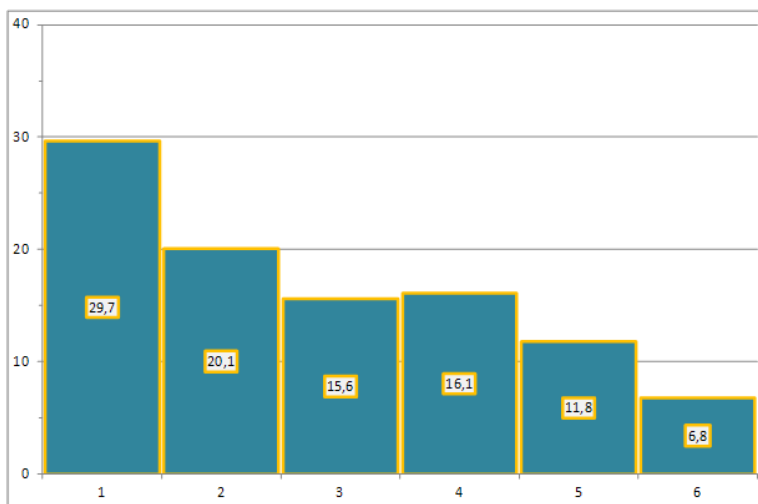
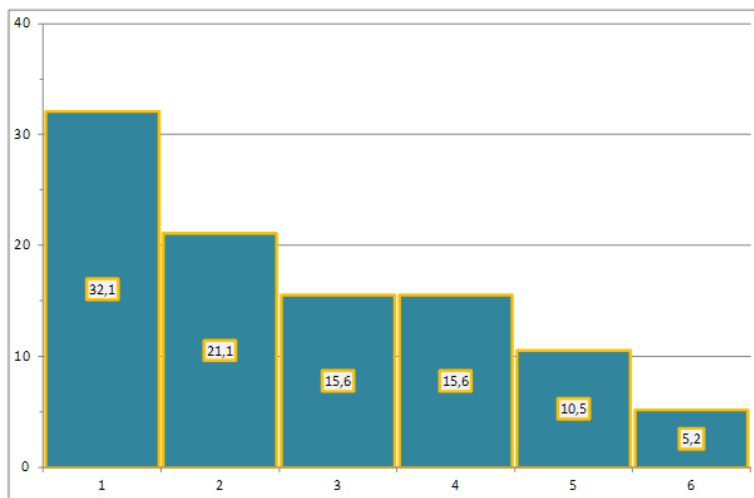


Fig. 3.47: M04 - grado di feedback su come migliorare i propri risultati (n=598).



Sezione N. Il funzionamento del sistema

Tab. 3.30: numerosità dei rispondenti, valore medio e deviazione standard degli item della sezione N.

	N	Media	Deviazione std.
N01. Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	608	3,4	1,6
N02. Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	479	3,3	1,6
N03. I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	496	2,9	1,6
N04. La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	578	2,0	1,3
N05. Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	587	2,1	1,4

Le risposte relative a questa sezione hanno fatto registrare un grado di soddisfazione medio negativo, in maniera molto accentuata soprattutto per quanto riguarda la capacità dell'amministrazione di premiare in base al merito nonché di illustrare adeguatamente il sistema di misurazione della performance. Soltanto il 28% dei rispondenti esprime un giudizio medio positivo.

Tab. 3.31: indice scala N. Il funzionamento del sistema: valori caratteristici.

N	Validi	630
	Mancanti	17
Media		2,70
Mediana		2,50
Deviazione std.		1,28
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	1,60
	50	2,50
	75	3,60

Nello specifico, dall'analisi delle risposte relative a questo settore di indagine emerge che:

- tra i rispondenti prevalgono i giudizi negativi riguardo al grado di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi del proprio lavoro (domanda NO1, 51,3%) e riguardo al grado di tutela quando non sono d'accordo con il loro valutatore sulla valutazione della propria performance (domanda NO2, 53%). Nel caso della domanda NO2, ancora una volta c'è contrapposizione tra i giudizi delle diverse qualifiche dei partecipanti (vedi figura 3.48): da un lato ci sono gli amministrativi e i tecnici che si sentono adeguatamente tutelati (rispettivamente 52,5% e 55,7%) e dall'altro lato ci sono i tecnologi e i ricercatori che si sentono poco o per nulla tutelati (rispettivamente 57,8% e 58,8%);
- i risultati della valutazione (domanda NO3, figura 3.49) non sono di aiuto per migliorare la propria performance secondo il 60,7% degli intervistati: ma, mentre tra gli amministrativi e i tecnici prevalgono in lieve misura i giudizi positivi (vedi figura 3.50), i tecnologi e i ricercatori esprimono di nuovo un profondo malessere (questi ultimi danno giudizi negativi addirittura nel 76% dei casi);
- il sistema di valutazione non è stato adeguatamente illustrato ai dipendenti per circa l'82% dei rispondenti (domanda NO5, figura 3.51);
- in questa sezione il giudizio maggiormente critico è dato dal 71,4% dei rispondenti che ritiene l'amministrazione incapace di premiare chi ottiene risultati e si impegna (domanda NO4, figura 3.52).

Fig. 3.48: NO2 - grado di tutela se in disaccordo col proprio valutatore per qualifica (n=479, p = 0,051).

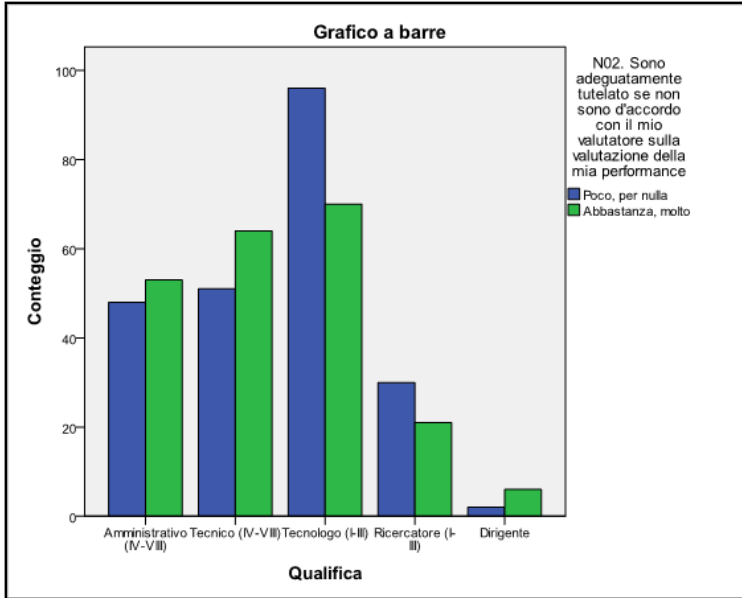


Fig. 3.49: NO3 - i risultati della valutazione aiutano a migliorare la propria performance (n=496).

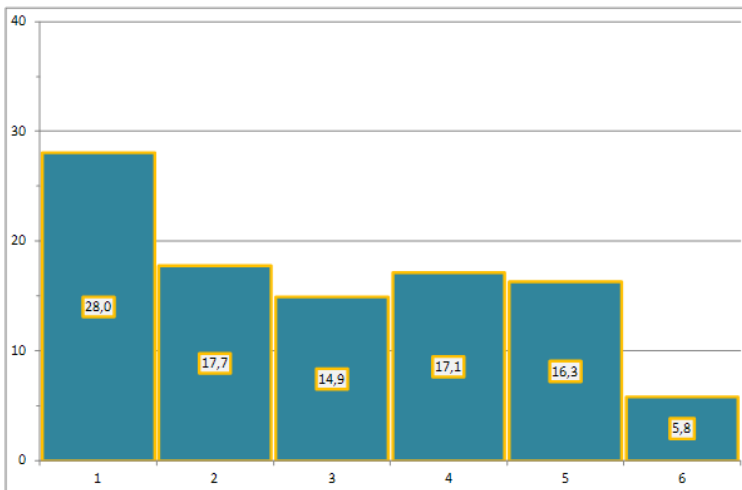


Fig. 3.50: N03 - i risultati della valutazione aiutano a migliorare la propria performance per qualifica (n=496, p = 0,000).

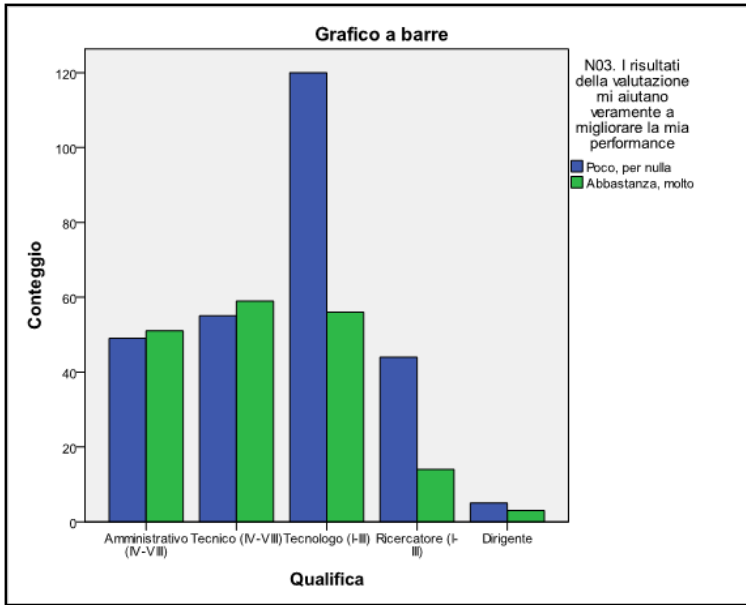


Fig. 3.51: N05 - il sistema di valutazione è stato adeguatamente illustrato al personale (n=587).

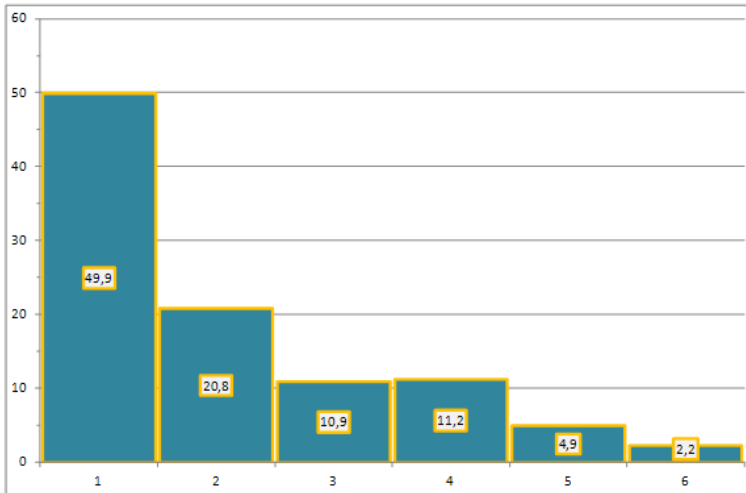
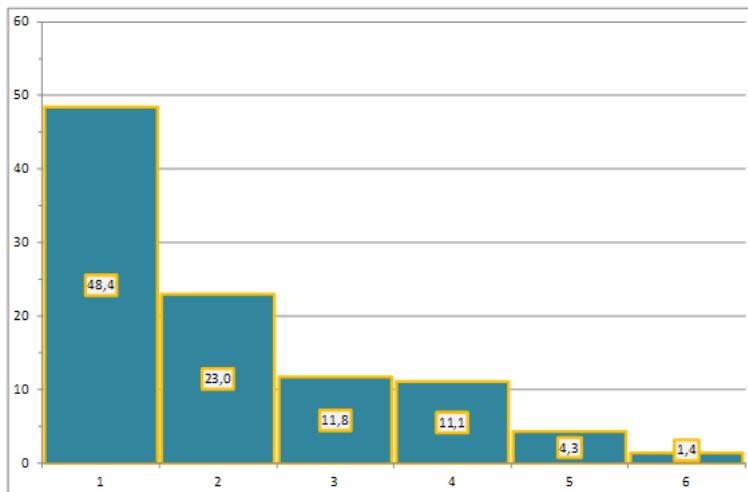


Fig. 3.52: N04 - l'amministrazione premia le persone capaci e chi si impegna (n=578).



3.2.3 Valutazione del superiore gerarchico

Il superiore gerarchico viene percepito come figura tecnicamente competente e propenso ad ascoltare e comprendere le necessità e i bisogni del dipendente ma non altrettanto capace di esercitare il proprio ruolo manageriale e di affrontare le criticità.

Probabilmente, a giudizio del campione intervistato, il responsabile vede compromessa la sua azione manageriale da un sistema ritenuto poco trasparente, non in grado di premiare il merito, e il cui modello di valutazione della performance non è condiviso dai rispondenti.

Tab. 3.32: valore medio e deviazione standard delle sezioni relative alla macroarea 3.

		Media	Dev. Standard	
3. Valutazione del superiore	O	Il mio capo e la mia crescita	3,9	1,5
	P	Il mio capo e l'equità	3,7	1,5

Sezione O. Il mio capo e la mia crescita

Tab. 3.33: valore medio e deviazione standard degli elementi della sezione O.

	N	Media	Deviazione std.
001. Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	597	3,3	1,7
002. Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	603	3,3	1,7
003. È sensibile ai miei bisogni personali	613	4,2	1,7
004. Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	617	4,2	1,7
005. Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	618	4,2	1,6

Tab. 3.34: indice scala O. Il mio capo e la mia crescita: valori caratteristici.

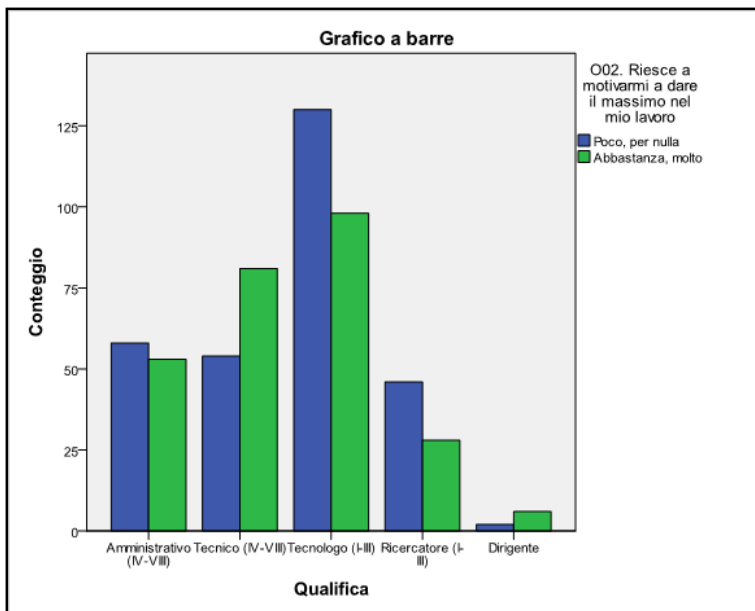
N	Validi	625
	Mancanti	22
Media		3,86
Mediana		4,00
Deviazione std.		1,51
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	2,80
	50	4,00
	75	5,00

In questo settore di indagine il livello di soddisfazione è positivo, anche se i singoli giudizi sono contrastanti e si possono raggruppare in due sottogruppi distinti:

- per quanto riguarda le domande inerenti al rapporto umano tra il superiore diretto e il dipendente (003, 004 e 005) il livello di soddisfazione degli intervistati è molto alto. Il superiore diretto viene percepito dai rispondenti come una persona dotata di empatia, molto sensibile ai bisogni personali dei collaboratori, in grado di riconoscere i meriti di chi svolge bene il proprio lavoro, in possesso di ottima capacità di ascolto e in grado di prendere in considerazione le proposte provenienti dal gruppo;
- per quanto riguarda i comportamenti organizzativi del superiore diretto (domande 001 e 002), il livello di soddisfazione dei rispondenti è lievemente inferiore alla sufficienza (53,6% e 53,4% di giudizi negativi rispettivamente).

I pareri dei rispondenti sono leggermente sfavorevoli sia riguardo all'abilità del superiore diretto nel motivare i propri dipendenti a dare il massimo, sia riguardo alla capacità del superiore diretto di far loro capire come possono raggiungere gli obiettivi. I giudizi dei ricercatori sono maggiormente negativi: hanno maggiori difficoltà rispetto agli altri colleghi nel comprendere come possano raggiungere i propri obiettivi e ritengono che il proprio capo non dia loro adeguate motivazioni per dare il massimo nel proprio lavoro (vedi figura 3.53).

Fig. 3.53: 002 - il mio capo riesce a motivarmi per dare il massimo per qualifica dei dipendenti (n=603, p = 0,004).



Sezione P. Il mio capo e l'equità

Tab. 3.35: numero di rispondenti, valore medio e deviazione standard degli item della sezione P.

	N	Media	Deviazione std.
P01. Agisce con equità, in base alla mia percezione	596	3,6	1,8
P02. Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	569	3,4	1,5
P03. Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	614	3,4	1,7
P04. Stimò il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	602	4,4	1,6

Tab. 3.36: indice scala P. Il mio capo e l'equità: valori caratteristici.

N	Validi	625
	Mancanti	22
Media		3,72
Mediana		4,00
Deviazione std.		1,46
Minimo		1,00
Massimo		6,00
Percentili	25	2,50
	50	4,00
	75	5,00

In questo settore si registra mediamente un livello di soddisfazione moderatamente positivo. Nello specifico emerge che:

- il superiore diretto è una persona stimata o molto stimata (domanda P04, figura 3.54) dai propri dipendenti nella maggioranza dei casi (72,9%);
- più controverso è invece il giudizio sul suo grado di equità (domande P01 e P02) e sulla capacità di gestione dei conflitti (domanda P03) all'interno del gruppo. Per il 48,2% degli intervistati il capo non agisce con equità (vedi figura 3.55), per il 49,3% il capo non riesce a gestire efficacemente problemi e conflitti nel proprio gruppo di lavoro (vedi figura 3.56).

Fig. 3.54: P04 - stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore (n=602).

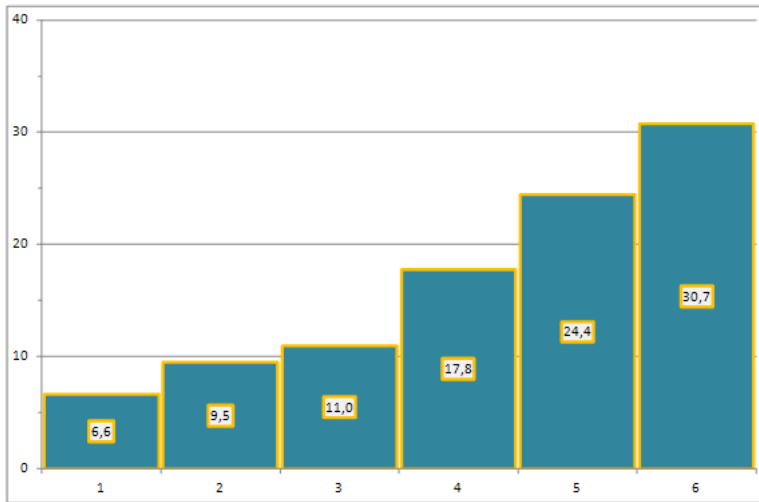


Fig. 3.55: P01 - il mio capo agisce con equità, in base alla mia percezione (n=596).

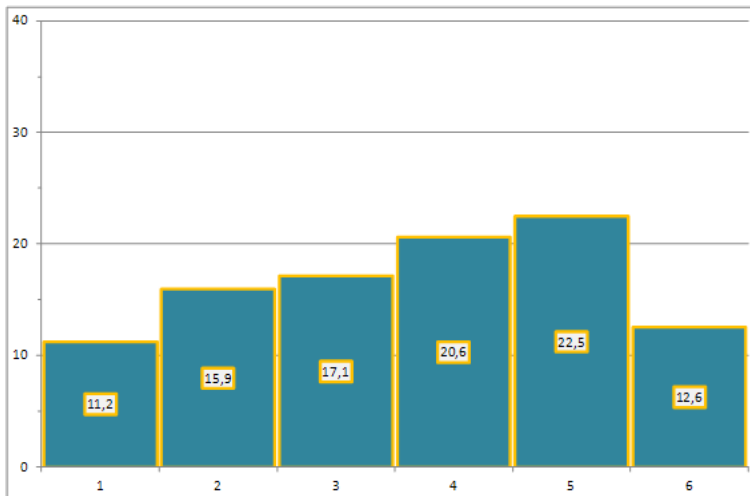
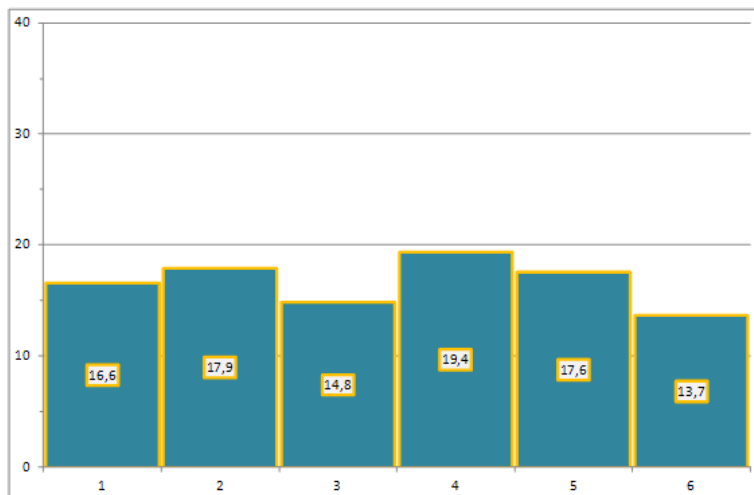


Fig. 3.56: PO3 - il mio capo gestisce efficacemente problemi e conflitti (n=614).



3.2.4 Aspetti percepiti dai rispondenti come prioritari e proposte di miglioramento

Domanda 16: Priorità di intervento

Tab. 3.37: priorità di intervento - riepilogo dei casi.

	Casi					
	Validi		Mancanti		Totale	
	n	%	n	%	n	%
Priorità di intervento	637	98,5	10	1,5	647	100,0

Tab. 3.38: priorità di intervento - distribuzioni di frequenza (le percentuali si basano sui rispondenti).

		n	%
Priorità di intervento	La sicurezza dell'ambiente di lavoro	98	15,4
	I rapporti tra i colleghi	101	15,9
	I rapporti con i superiori	113	17,7
	La circolazione e la chiarezza delle informazioni	243	38,1
	La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	322	50,5
	Il sistema di valutazione del personale	136	21,4
	La valorizzazione del personale	358	56,2
	La formazione e l'aggiornamento	323	50,7
	I supporti informatici e tecnologici	53	8,3
	La flessibilità dell'orario di lavoro	81	12,7
Totale		637	

L'aspetto ritenuto prioritario per il miglioramento dell'organizzazione risulta essere la "valorizzazione del personale"; lo seleziona infatti il 56,2% dei soggetti rispondenti. Segue a breve distanza (al 50,7%) il tema della "formazione e aggiornamento", quasi affiancato dall'auspicio della "chiarezza degli obiettivi e dei compiti" (50,5%). Il campione riserva anche una notevole attenzione per gli aspetti relativi alla "circolazione e alla chiarezza delle informazioni", aspetto segnalato dal 38,1% dei rispondenti. Gli altri temi si collocano in prevalenza tra circa il 13% e il 21%, mentre l'aspetto "supporti informatici e tecnologici" sembra non ricevere particolare attenzione, limitandosi a registrare solo un 8,3% di segnalazioni.

Se consideriamo come si ripartiscono tali indicazioni di priorità per genere, troviamo atteggiamenti in una certa misura diversificati in relazione al tema della "chiarezza e circolazione delle informazioni" e a quello della "formazione e aggiornamento", con una più accentuata sensibilità delle donne in entrambi: per il primo, il 41,3% di esse seleziona tale priorità, contro il 33,2% degli uomini, mentre per il secondo seleziona la priorità viene scelta dal 52,1% contro il 47,5%; un rovesciamento delle posizioni si ha relativamente al "sistema di valutazione del personale" e ai

“supporti informatici e tecnologici”, dove gli uomini, riguardo al primo, raggiungono la quota del 25,1% mentre le donne il 19,5%, e, riguardo al secondo, del 10,4% contro il 6,3%.

Tab. 3.39: priorità di intervento per sesso (le percentuali si basano sui rispondenti).

		Sesso					
		Femmina		Maschio		Totale	
		n	%	n	%	n	%
Priorità di intervento	La sicurezza dell'ambiente di lavoro	55	15,8	38	14,7	93	15,3
	I rapporti tra i colleghi	59	16,9	38	14,7	97	16,0
	I rapporti con i superiori	67	19,2	42	16,2	109	17,9
	La circolazione e la chiarezza delle informazioni	144	41,3	86	33,2	230	37,8
	La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	178	51,0	132	51,0	310	51,0
	Il sistema di valutazione del personale	68	19,5	65	25,1	133	21,9
	La valorizzazione del personale	196	56,2	148	57,1	344	56,6
	La formazione e l'aggiornamento	182	52,1	123	47,5	305	50,2
	I supporti informatici e tecnologici	22	6,3	27	10,4	49	8,1
	La flessibilità dell'orario di lavoro	44	12,6	32	12,4	76	12,5
Totale		349		259		608	

Esaminando la distribuzione delle priorità per classi di età, si notano differenziazioni sensibili solo in relazione al tema della formazione e dell'aggiornamento, che, come era forse prevedibile, ha un'accentuazione delle preferenze tra i più giovani (si passa dal 58,4% della classe più giovane al 50,7% di quella intermedia, fino al 40,2% di coloro che hanno più di 50 anni. La classe intermedia (41-50 anni) sembra anche più sensibile all'aspetto “rapporti tra colleghi”, soprattutto se la confrontiamo con la classe dei minori di 40 anni (il 20% dei soggetti della prima selezione tale priorità, mentre, nella seconda si raggiunge appena il 10,7%).

Tab. 3.40. Priorità di intervento per classe di età (le percentuali si basano sui rispondenti).

		Classi di età							
		Fino a 40 anni		Da 41 a 50 anni		Più di 50 anni		Totale	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Priorità di intervento	La sicurezza dell'ambiente di lavoro	27	15,2	36	16,0	29	14,9	92	15,4
	I rapporti tra i colleghi	19	10,7	45	20,0	33	17,0	97	16,2
	I rapporti con i superiori	29	16,3	42	18,7	36	18,6	107	17,9
	La circolazione e la chiarezza delle informazioni	69	38,8	81	36,0	76	39,2	226	37,9
	La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	84	47,2	116	51,6	105	54,1	305	51,1
	Il sistema di valutazione del personale	36	20,2	42	18,7	53	27,3	131	21,9
	La valorizzazione del personale	101	56,7	129	57,3	107	55,2	337	56,4
	La formazione e l'aggiornamento	104	58,4	114	50,7	78	40,2	296	49,6
	I supporti informatici e tecnologici	16	9,0	20	8,9	11	5,7	47	7,9
	La flessibilità dell'orario di lavoro	21	11,8	28	12,4	26	13,4	75	12,6
Totale		178		225		194		597	

Domanda 17: Una prima analisi delle osservazioni, delle proposte e dei suggerimenti

Alla domanda 17, finalizzata a raccogliere i suggerimenti e le proposte dei dipendenti ISPRA per migliorare la "salute organizzativa" dell'Ente, hanno fornito risposte, di varia ampiezza e contenuto, 104 persone, pari al 16,1% del campione complessivo.

Le tabelle seguenti illustrano la struttura del gruppo per sesso (tab. 3.41) e qualifica (tab. 3.42) confrontata, relativamente alle stesse caratteristiche, con quella dell'insieme del campione. Si può notare una sottorappresentazione della componente femminile, rispetto alla quota da essa raggiunta nel campione complessivo: scende, infatti, dal 54,7% di coloro che hanno risposto al questionario al 48,1% dei rispondenti alla domanda aperta; a ciò corrisponde, ovviamente, una equivalente sovrarappresentazione dei maschi. Per quanto concerne la qualifica, i tecnologi hanno risposto in misura sensibilmente più "intensa" (la percentuale passa dal 37,9% del campione al 44,2% dei rispondenti alla domanda D17); anche i ricercatori sono leggermente sovra rappresentati (dal 12,2% al 14,4%), mentre sono sottorappresentati i tecnici (dal 21,6% del campione al 16,3%).

Tab. 3.41: rispondenti alla domanda 17 in confronto ai rispondenti al questionario per sesso.

Sesso	Rispondenti alla D17		Rispondenti al questionario	
	N	%	N	%
femmina	50	48,1	354	54,7
maschio	49	47,1	263	40,6
non risponde	5	4,8	30	4,6
totale	104	100,0	647	100,0

Tab. 3.42: rispondenti alla domanda 17 in confronto ai rispondenti al questionario per qualifica.

Qualifica	Rispondenti alla D17		Rispondenti al questionario	
	N	%	N	%
Amministrativo (IV-VIII)	20	19,2	121	18,7
Tecnico (IV-VIII)	17	16,3	140	21,6
Tecnologo (I-III)	46	44,2	245	37,9
Ricercatore (I-III)	15	14,4	79	12,2
Dirigente	-	-	8	1,2
Non risponde	6	5,8	54	8,3
Totale	104	100,0	647	100,0

Il primo passaggio analitico compiuto è stato quello di individuare a quali aspetti o temi del questionario fossero associabili i contenuti delle risposte fornite, mediante una operazione di codifica dei contenuti stessi.

Da un'analisi sommaria del corpus testuale costituito da tali risposte, emergono anche delle osservazioni critiche e/o considerazioni e suggerimenti, relativi ad ambiti o aspetti che il questionario o non contempla affatto o, quanto meno, non in modo esplicito. Ciò ha reso non facile, o comunque non pienamente esaustivo, questo primo tentativo di codifica di quelle osservazioni.

Il conteggio delle occorrenze dei singoli codici all'interno del testo ha comunque consentito di individuare quali fossero – con riferimento alle voci e alle sezioni costitutive del questionario – gli aspetti ritenuti più cruciali dai rispondenti. E' possibile confrontare, più avanti, le tabelle 3.43 e 3.44: la prima mostra - con riferimento ai singoli *item* del questionario e in ordine decrescente di frequenza - i primi dieci aspetti di cui è stata segnalata la problematicità, la seconda dà conto della distribuzione di tutte le osservazioni, aggregate secondo le sezioni tematiche presenti nel questionario stesso.

In altri casi, le osservazioni critiche non fanno riferimento agli aspetti toccati dagli specifici *item* del questionario, bensì entrano nel merito di una valutazione complessiva dello stesso, relativamente ad aspetti quali la struttura, la chiarezza, la finalità o anche l'utilità nel caso particolare del nostro Ente.

Con riferimento a quest'ultimo punto, alcuni ritengono che il questionario non rappresenti una priorità, considerata l'attuale nebulosità del ruolo istituzionale dell'Ente, ancora senza uno statuto, una struttura e una mission chiaramente definita.

Tra le criticità segnalate dai dipendenti e che fanno riferimento ad aspetti dell'organizzazione non presenti nel questionario in modo esplicito, ne ricordiamo di seguito alcune:

- la scarsa snellezza della struttura organizzativa con un eccesso di responsabili e dirigenti, poco funzionale in un ente di ricerca;
- nella stessa direzione sembrerebbero andare altre due criticità evidenziate e cioè la farraginosità delle procedure amministrative e la non chiara caratterizzazione dell'ente che ostacolerebbero le attività di ricerca, intaccando l'autonomia di alcuni dipendenti, l'efficacia degli strumenti e delle risorse di cui ciascuno potenzialmente dispone nello svolgimento del proprio lavoro, nonché la possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai requisiti richiesti dal ruolo ricoperto.

Inoltre, si fa spesso riferimento ad altri due aspetti::

- alla necessità di una reale e seria valutazione delle competenze tecnico-scientifiche della dirigenza, della sua capacità di gestire problemi, criticità e conflitti;
- alla scarsa trasversalità dei dipartimenti, in considerazione del fatto che, come ha scritto un rispondente, "le singole strutture

non costituiscono delle realtà a sé stanti, di proprietà del dirigente a cui sono assegnate”.

Quest'ultima osservazione ha un suo preciso riscontro nel fatto che, tra le criticità segnalate, figura al primo posto proprio l'inadeguatezza della circolazione delle informazioni all'interno dell'ente e, al terzo, il fatto che l'organizzazione non spinge a lavorare in gruppo e a collaborare (vedi, più avanti, la tab. 3.43).

Alla nebulosità del ruolo istituzionale dell'ente, evidenziata da alcuni, ci sembra strettamente connessa un'osservazione che occupa il secondo posto tra le criticità maggiormente segnalate e cioè il fatto che molti dipendenti non hanno ben chiare le strategie dell'amministrazione; le modalità con cui ritengono che queste debbano essere migliorate sono illustrate di seguito e, precisamente, nella parte in cui si è pensato di riportare i contributi più propriamente propositivi dei rispondenti.

Il fatto che l'Ente, secondo molti, non abbia ancora una chiara caratterizzazione, dà probabilmente conto anche del motivo per cui una buona percentuale del personale veda come una priorità di intervento la chiarezza degli obiettivi e dei compiti (vedi tabella 3.38 relativa alla domanda 16, pag. 63), aspetto che compare anche tra le prime dieci criticità segnalate, come indicato dalla tabella 3.43.

Possiamo supporre che la percezione della crucialità di questo aspetto sia associata anche a quella di altri aspetti ritenuti dal campione problematici o carenti: la formazione e l'aggiornamento del personale, la sua valorizzazione, tutti ambiti considerati anch'essi, dai rispondenti, aree prioritarie d'intervento (tabella 3.38) e la cui rilevanza è mostrata anche nella già citata tabella 3.43 di seguito riportata.

Tab. 3.43: le prime dieci criticità segnalate in ordine di frequenza.

Criticità		Occorrenze		
Codice	Tema	N	% dei casi	% delle risposte
GO4	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	21	20,2	6,1
LO1	Conosco le strategie della mia amministrazione	20	19,2	5,8
FO5	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	18	17,3	5,2
EO3	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	17	16,3	5,0
GO1	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	16	15,4	4,7
DO3	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	14	13,5	4,1
LO2	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	14	13,5	4,1
NO4	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	13	12,5	3,8
EO4	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	12	11,5	3,5
GO3	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	11	10,6	3,2

Tab. 3.44: criticità segnalate raggruppate per sezioni tematiche (casi=104).

		N	% risposte	% casi
Sezione A	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	22	6,4	21,2
Sezione B	Le discriminazioni	2	0,6	1,9
Sezione C	L'equità nella mia amministrazione	24	7,0	23,1
Sezione D	Carriera e sviluppo professionale	31	9,0	29,8
Sezione E	Il mio lavoro	40	11,7	38,5
Sezione F	I miei colleghi	28	8,2	26,9
Sezione G	Il contesto del mio lavoro	58	16,9	55,8
Sezione H	Il senso di appartenenza	15	4,4	14,4
Sezione I	L'immagine della mia amministrazione	1	0,3	1,0
Sezione L	La mia organizzazione	52	15,2	50,0
Sezione M	Le mie performance	12	3,5	11,5
Sezione N	Il funzionamento del sistema	27	7,9	26,0
Sezione O	Il mio capo e la mia crescita	21	6,1	20,2
Sezione P	Il mio capo e l'equità	10	2,9	9,6
Totale		343	100,0	

Le proposte e i suggerimenti formulati dai rispondenti rappresentano, in buona parte, un riscontro degli aspetti critici percepiti.

Infatti, pensando di raggruppare tali proposte in aree tematiche vediamo che la frequenza di queste corrisponde a quella emersa nelle tabelle 3.43 e 3.44.

C'è da considerare, inoltre, che alcune proposte, così come sopra evidenziato per le osservazioni critiche, fanno a volte riferimento ad aspetti dell'organizzazione dell'Ente non contemplati dal questionario.

Da una prima analisi di quelli che sono gli aspetti più propositivi all'interno delle risposte fornite da alcuni compilatori del questionario, ci sembra di poter affermare che le aree tematiche a cui questi contributi fanno riferimento sono prevalentemente quelle di seguito indicate:

1. le strategie e gli obiettivi dell'Ente in rapporto alla definizione del suo ruolo istituzionale e ai temi prioritari per l'Istituto nell'ambito della salvaguardia ambientale;
2. la gestione degli aspetti informativo-comunicativi dell'organizzazione con particolare riferimento al rapporto fra dipartimenti e servizi e agli aspetti cooperativi dell'attività lavorativa.
3. l'efficienza della macchina organizzativa;
4. la formazione del personale a tutti i livelli;
5. la selezione, valorizzazione e valutazione del personale a tutti i livelli;
6. il rapporto dei vertici con i dipendenti nella pianificazione e nello svolgimento delle attività.

Mentre per i testi integrali delle risposte alla domanda 17 si rimanda alla relativa Appendice (Appendice n. 2), per una più immediata e puntuale esemplificazione delle aree sopra indicate, abbiamo ritenuto di estrarre da alcuni contributi gli aspetti più propriamente propositivi, che di seguito riportiamo; per ciascuno dei brani selezionati è riportato il corrispondente numero identificativo così come compare nell'Appendice di cui sopra.

Ruolo, strategie e obiettivi dell'Ente (Area tematica 1)

- “Definire con chiarezza le strategie/obiettivi dell'Istituto, sulla base di priorità ambientali nazionali, in modo da rendere chiaro come il contributo di ciascun Dipartimento, gruppo di lavoro, singolo lavoratore concorra al perseguimento dei risultati attesi; questo favorirebbe una distribuzione dello sforzo lavorativo proporzionato alle priorità ambientali nazionali”(n. 95).
- “Migliorare la definizione delle strategie in una visione di lungo periodo; definire gli obiettivi generali e i compiti assegnati alle strutture; organizzare il lavoro per il raggiungimento degli obiettivi fissati; eliminare gli innumerevoli obiettivi a basso impatto e con scarsa ricaduta (oggi presenti in un numero non sostenibile e che crea nocumento all'intera organizzazione e dispendio di risorse pubbliche) a beneficio delle attività considerate rilevanti e sulle quali concentrare le risorse umane e finanziarie anche in collaborazione con tutti gli altri enti pubblici preposti; aumentare il grado di condivisione degli obiettivi, tramite azioni congiunte e sforzi quotidiani”(n. 47).
- “Coerenza nella definizione degli obiettivi strategici e nella definizione dell'organizzazione del lavoro con le attività di un istituto di ricerca, necessità di rilanciare la centralità del ruolo svolto dai ricercatori e dai tecnologi (liv.I-III) all'interno dell'ente” (n. 71).

Informazione, comunicazione e rapporto tra Dipartimenti e Servizi (Area tematica 2)

- “I documenti, le banche dati, i file e tutti gli strumenti di lavoro dovrebbero essere messi a disposizione, se fruibili e se non contengono dati sensibili o riservati, di qualunque collega ne abbia bisogno per svolgere al meglio il proprio lavoro a prescindere dalla sua appartenenza o meno alla struttura che li detiene o gestisce direttamente; tutti dovremmo tenere sempre presente che lavoriamo per lo stesso ente e che le singole strutture non costituiscono delle realtà a se stanti di proprietà del dirigente a cui sono assegnate” (n. 38).
- “Favorire maggior collaborazione e trasversalità tra i dipartimenti che altrimenti operano solo in maniera ultrasettoriale; far sì che ogni dipendente non sia solo strumento nelle mani del proprio dirigente ma sia elemento utile a tutto l'ente e le cui competenze possano essere messe a frutto anche nel lavoro/ricerche svolte da altri gruppi” (n. 22).
- “Aumentare il grado di condivisione degli obiettivi, tramite azioni congiunte e sforzi quotidiani; incentivare l'impegno collettivo per alimentare il lavoro cooperativo e in rete; facilitare il mutuo

scambio d'informazioni fra strutture interne e fra enti pubblici" (n. 47).

- "Favorire le interazioni e porre la persona in condizioni di credere che il lavoratore in gruppo non è a discapito dei suoi legittimi percorsi ed attese personali; conciliare il merito personale con il servizio ai colleghi ed alla collettività, dai semplici cittadini ai complessi stakeholders" (n.25).
- "In relazione al quadro F ["I miei colleghi", n.d.r.], l'amministrazione potrebbe favorire la collaborazione all'interno dell'ente, invitando le strutture a condividere le proprie conoscenze e competenze, monitorando i risultati conseguiti con incontri periodici ; In relazione ai quadri G ["Il contesto del mio lavoro, n.d.r.] e L ["La mia organizzazione", n.d.r.], si evidenzia la necessità di una maggiore trasparenza nella comunicazione. Sarebbe opportuno che il personale, a tutti i livelli, fosse informato delle scelte, disposizioni e decisioni che influiscono sull'andamento delle attività, sulla suddivisione e sulle condizioni di lavoro" (n. 54).
- "Seminari interni per conoscere le attività degli altri gruppi di ricerca" (n.5).

La macchina organizzativa (area tematica 3)

- "Deburocratizzare buona parte delle procedure, proponendone e promuovendone lo snellimento; privilegiare rapporti diretti e sereni tra colleghi affinché il risultato gestionale sia il fine primario da ottenere, sia primario rispetto all'ossessivo riempimento di modulistiche (fini a se stesse); valorizzare le capacità personali di gestione delle problematiche da risolvere; porre la persona più al centro delle strutture con la propria cultura lavorativa e con l'esperienza maturata (insieme agli studi conseguiti) e dare alle metodologie ed agli approcci piuttosto carattere di sussidiarietà nei confronti della persona, che altrimenti risulta succube della metodologia preconstituita nel lavoro che, piuttosto che un ausilio, diviene strumento soffocante" (n. 25).
- "Snellire la struttura; togliere i caposettori inutili in un ente di ricerca in cui da contratto i ricercatori e tecnologi devono rispondere solo al proprio capodipartimento, che dovrebbe comunque essere un dirigente di ricerca; togliere tutti questi dirigenti, un dirigente per nove persone è ridicolo, di cui magari tre sono caposettori di una o due persone" (n. 13).
- "Gli aspetti amministrativi dovrebbero agevolare lo svolgimento delle attività anziché renderle così complesse al punto di far desistere il dipendente dal voler essere efficiente" (n. 85).

Formazione del personale (area tematica 4)

- "Intensificare l'attività di formazione attualmente quasi inesistente; promuovere la partecipazione a convegni e conferenze di rilevanza internazionale"(n. 15).
- "Introdurre corsi obbligatori di organizzazione manageriale e di intelligenza emotiva per i dirigenti al fine di insegnare loro a gestire al meglio il personale; obbligatorietà di corsi di formazione per tutto il personale avendo riguardo alle specifiche professionalità" (n. 18).

- “In relazione alla formazione del personale, si propone di diffondere le notizie relative alla stessa formazione direttamente al personale senza il tramite del responsabile che spesso non diffonde le notizie” (n. 31).

Selezione, valorizzazione e valutazione del personale (area tematica 5)

- “Possibilità di carriera legata al merito ed alla obiettiva valutazione delle capacità di ognuno” (n. 18).
- “Rispetto ai superiori, sarebbe opportuno che le valutazioni dei dirigenti fossero fatte per merito e non per provenienza politica; le performance andrebbero valutate anche sui ricercatori. Trovo scorretto che i dirigenti (capiservizio e capidipartimento) debbano prendere i premi produzione basandosi sui risultati del lavoro dei ricercatori, quando spesso non se ne occupano e non hanno alcuna competenza sulla materia” (n. 27).
- “Sarebbe più che opportuno conferire incarichi di responsabilità sia dirigenziali che non a persone capaci e che siano in grado di distribuire il lavoro e gestire il personale assegnato al proprio dipartimento/unità!!!!” (n. 36).
- “Il personale che si impegna molto e raggiunge degli ottimi risultati non è adeguatamente valorizzato. Si dovrebbe valutare in maniera concreta il personale della fascia dirigenziale” (n. 57).
- “Individuare un superiore non solo per titoli universitari (capacità tecnica/scolastica), ma soprattutto per esperienza maturata sul campo e capacità gestionale del personale” (n. 87).
- “1) Non risulta, a chi scrive, che siano state trasmesse informazioni circa la modalità di valutazione della performance individuale. Sarebbe opportuno rendere edotti i dipendenti di ciò; 2) Bisognerebbe non discriminare, come di fatto si verifica, ad avviso di chi scrive, quei lavoratori che decidono di non sindacalizzarsi” (n. 88).
- “Occorre una dirigenza competente soprattutto dal punto di vista tecnico-scientifico dei temi e degli ambiti del dipartimento/servizio/settore a cui viene assegnata” (n. 101).
- “In relazione ai quadri M [“Le mie performance, n.d.r.”] e N [“Il funzionamento del sistema”, n.d.r.], la valutazione del lavoro andrebbe completamente ridiscussa, con i diretti interessati, a partire dai paradossi della legge 150/2009” (n. 54).
- “Il principale problema è costituito dalla coesistenza di mancanza di meritocrazia, di gestione di un sistema clientelare che negli anni si è venuto a formare, di prevaricazione dell’interesse personale rispetto a quello dell’Istituto, da gestire meglio da parte della dirigenza con incentivi/sanzioni e definizione di obiettivi/mission/priorità chiari, fornendo gli idonei strumenti ai dipendenti-collaboratori per lo svolgimento del proprio lavoro nell’interesse dell’Istituto”(n. 72).

Dialogo e rapporto tra i vertici e i dipendenti (area tematica 6)

- “In relazione al quadro A [“Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato”, n.d.r.], sarebbe opportuno adottare una gestione meno rigida dell’orario di lavoro, dando spazio e ascolto anche ai suggerimenti provenienti dal personale e ciò andrebbe

inquadrate in un più ampio mutamento dei comportamenti che generano un clima negativo; in relazione al quadro D ["Carriera e sviluppo professionale", n.d.r.], l'amministrazione potrebbe manifestare interesse alle attività e competenze del personale, ad esempio organizzando e partecipando a presentazioni delle diverse strutture" (n. 54).

- "Deve essere radicalmente cambiata la politica dei rapporti tra Amministrazione e dipendenti dando risposta alle istanze di questi ultimi e considerandoli punti di forza e di stimolo nel perseguimento di equità, efficienza e trasparenza dell'azione pubblica; la proposta è quella di sollecitare l'Amministrazione ad un cambio di paradigma: il dipendente non è uno "scocciatore" bensì la sua forza; ciò che egli segnala deve essere valutato, valorizzato e possibilmente risolto" (n. 68).
- "Gli Organi centrali di ISPRA avrebbero dovuto cercare un contatto più diretto con i diversi settori dell'Ente, onde evitare di avere indicazioni parziali, ove magari non veritiere, relative ad aspetti di esperienze, strutture, potenzialità di sinergie che risultano, a mio avviso, non adeguatamente sfruttate da ISPRA. Maggiore attenzione sarebbe stata richiesta per creare sinergie "trasversali" tra le diverse componenti di ISPRA, avendo chiaro il quadro completo delle relative e complementari competenze esistenti" (n. 77).
- "Maggiore apertura dei vertici rispetto alle esigenze del personale; maggiore coinvolgimento dei dipendenti nella programmazione e nello svolgimento dell'attività da parte dei dirigenti" (n. 78).
- "Desidero segnalare, come già feci a suo tempo con il Direttore del Personale, di valutare approfonditamente la possibilità di creare un "Centro di ascolto", all'interno dell'Istituto, per il benessere emotivo del personale, consapevole che ciò comporterebbe un miglioramento di carattere generale sia per la vita privata che professionale di tutti" (n. 104).

4. ANALISI EFFETTUATA DAL CUG IN TEMA DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il CUG, in coerenza con la normativa istitutiva di riferimento¹⁴, ha come obiettivo la promozione di politiche volte a favorire le pari opportunità e il benessere dei/delle dipendenti e a contrastare qualsiasi forma di discriminazione, politiche riconosciute dalla normativa in parola come leve importanti per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi.

Si impegna, inoltre, a mettere in atto misure volte a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza sessuale, morale, psicologica e psichica all'interno dell'Istituto.

Ciò premesso, si è ritenuto opportuno integrare la lettura del benessere organizzativo svolta nell'ambito dell'attuazione del ciclo della performance dall'OIV, con un'analisi propria del CUG di quei parametri considerati rappresentativi nell'ambito delle tematiche trattate.

Come già evidenziato più dettagliatamente nel capitolo 1, laddove è stato descritto lo strumento impiegato per l'indagine, il modello utilizzato si basa sulla rilevazione della percezione personale di ogni singolo lavoratore e lavoratrice. Pertanto, la valutazione del contesto lavorativo è stata effettuata dai rispondenti sulla base del proprio insieme di valori, del proprio stile di pensiero e anche dello stato psicofisico del momento in cui viene effettuata la rilevazione. I dati raccolti costituiscono, quindi, indicatori soggettivi, influenzati anche dai contesti extralavorativi, che nell'insieme contribuiscono a dare una visione generale dello stato di benessere organizzativo del personale ISPRA

Il lavoro che si presenta vuole essere, pertanto, il contributo del CUG all'individuazione degli elementi utili alla comprensione del disagio manifestato dai rispondenti alle domande in tema di "malessere" e di "mobbing".

Poiché il questionario utilizzato è stato predisposto dall'A.N.AC. (già CIVIT) per valutare il benessere organizzativo dell'Amministrazione nel suo complesso, lasciando comunque la possibilità alle singole amministrazioni di integrarlo sulla base delle proprie peculiarità, il CUG ISPRA, sulla scorta dei risultati di questa prima sperimentazione, intende proporre modifiche e/o integrazioni per le future rilevazioni, anche al fine di caratterizzare maggiormente l'indagine sulle specifiche materie di propria competenza.

¹⁴ Art. 57 del d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, come modificato dall'art. 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183, e Direttiva dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e per le Pari Opportunità 4 marzo 2011 recante "Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG".

4.1 Analisi effettuata dal CUG in tema di Benessere organizzativo.

Come già illustrato nel capitolo 3.1 “Premessa e primo quadro di sintesi”, il questionario è distinto in quattro parti principali (macro-aree), a cui si aggiunge una sezione finale contenente le domande relative alle informazioni di carattere socio-anagrafico (variabili strutturali). Ciascuna sezione è articolata in domande o *item*, che vengono assunti come variabili esplicative delle diverse aree di indagine.

Per i profili di competenza CUG, l'area di indagine è stata circoscritta alle due domande relative al malessere (domanda A09¹⁵) e al mobbing (domanda A04¹⁶).

In proposito, ai fini dell'analisi delle possibili relazioni significative riguardanti le dimensioni “malessere” e “mobbing”, sono stati selezionati alcuni *item* (vedi appendice 3 e 4), estratti da ciascuna scala di atteggiamento del questionario.

Per facilitare la comprensione dell'analisi proposta e soprattutto in previsione di un'analisi congiunta di più variabili, si è pensato di operare delle aggregazioni delle modalità di risposta (1-6), utilizzando, peraltro, una rappresentazione grafica in grado di evidenziare tale simultanea molteplicità di informazioni. A tal fine, le risposte sono state ricodificate, sulla base della considerazione che quelle rese da 1 a 3 esprimono l'assenza (o presenza in misura minima) della dimensione analizzata, mentre le risposte da 4 a 6 sono espressione di presenza della dimensione in analisi¹⁷. Laddove, invece, in luogo di una risposta da 1-6, sia stata selezionata la voce “non risponde”, si è ritenuto di non analizzare il dato emerso, salvo in quei casi in cui l'elevata percentuale di “non risponde” ha indotto il CUG a evidenziare comunque il dato. In alcuni casi la percentuale piuttosto elevata di “Non risponde”: nell'ordine “stato civile” (9,8%), “anzianità di servizio” (10%) e “sede di lavoro” (12,8%) meriterebbe di essere approfondita in futuro per valutarne le possibili motivazioni, non ultima l'ipotesi di mantenere il proprio anonimato, segnale forse questo di una possibile scarsa fiducia nell'Amministrazione.

Per quanto sopra, le tabelle riportate nel documento vanno lette singolarmente, poiché la voce “non risponde” incide in misura diversa in ciascuna di esse, andando a modificare il numero totale dei rispondenti. Per quanto riguarda, invece, le figure si è ritenuto opportuno utilizzare una rappresentazione grafica in grado di evidenziare la simultanea molteplicità di informazioni che derivano dalle analisi bivariate.

¹⁵ A09: “Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie....)”

¹⁶ A04: “Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)”

¹⁷ Tenendo ovviamente conto della polarità negativa delle domande contrassegnate da**

Nell'ambito dell'analisi delle risposte alle domande selezionate, AO4 e AO9:

- si è proceduto all'incrocio di tali variabili con quelle strutturali (sesso, classe di età, titolo di studio, tipologia di contratto, regime di lavoro, anzianità di servizio, qualifica, sede di lavoro e stato civile) e con gli *item* selezionati di cui alle appendici 3 e 4;
- si è ritenuto poi di restringere l'osservazione al sottoinsieme dei rispondenti che hanno mostrato di percepire situazioni di malessere e di mobbing, incrociando gli *item* selezionati con la variabile strutturale "classe di età".

Tali elaborazioni sono state effettuate con il software statistico SPSS (Statistical Package for Social Science), ed è stato utilizzato il test del chi quadrato¹⁸. per valutare le connessioni tra le variabili.

Sebbene non siano sempre emerse associazioni significative da un punto di vista statistico¹⁹, il CUG ha scelto comunque, anche in questi casi, di commentare quelle informazioni ritenute utili per la comprensione delle possibili relazioni tra la percezione del disagio e le altre variabili analizzate, anche ai fini di una futura indagine mirata ad una più specifica analisi del fenomeno.

Tutto ciò, nella convinzione che il benessere organizzativo sia favorito in larga misura da un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale, psicologica e psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici.

4.2 Analisi delle aree di malessere

Dalle risposte alla domanda AO9 "Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano" emerge che, pur prevalendo la modalità "positiva" di scarsa o nulla presenza del fenomeno, esiste una minoranza che dichiara di avvertire tale malessere in forma più o meno grave. Come mostra la Tab. 4.1, infatti, il 65,6% dei rispondenti dichiara di non avvertire un disagio o di avvertirlo in misura minima, mentre il 34,4% dichiara di avvertire un malessere legato al lavoro.

¹⁸ E' un test statistico di verifica delle ipotesi

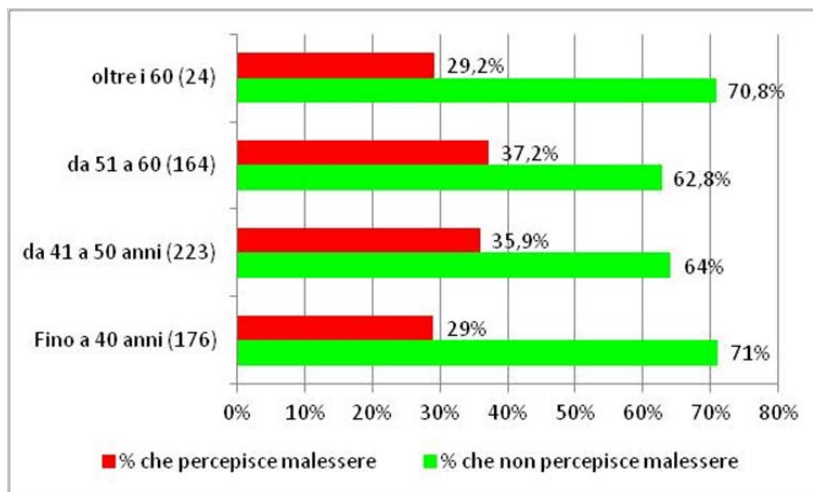
¹⁹ Per ogni valore del chi quadrato viene calcolata la probabilità (p) che le variabili siano o meno indipendenti tra loro. Statisticamente se $p < 0,05$ il valore del chi quadrato è tale da avere il 95% di probabilità che vi sia una reale relazione fra le variabili.

Tab. 4.1: A09 - avvertito situazioni di malessere.

	Numero rispondenti	Percentuale valida
Malessere assente o scarso	410	65,6
Malessere percepito	215	34,4
Totale	625	100,0

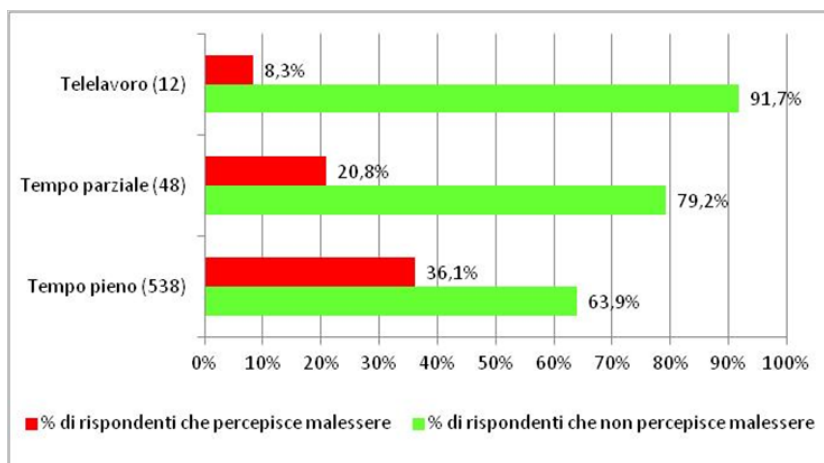
Sebbene dalla distribuzione per classi di età non emerga una differenziazione statisticamente significativa, si ritiene utile segnalare che la percezione del malessere sembrerebbe avvertita in misura maggiore dai rispondenti che hanno un'età compresa tra i 41 e i 50 anni e tra i 51 e i 60 anni (vedi Fig. 4.1).

Fig. 4.1: A09 - la percezione del malessere per classi di età.



La percezione del malessere sembra avvertita in misura maggiore dai rispondenti che lavorano a tempo pieno (36,1%) rispetto a chi è in part-time (20,8%), mentre si registra solo un 8,3% in chi è in telelavoro (Fig. 4.2).

Fig. 4.2: A09 - distribuzione per regime di lavoro.

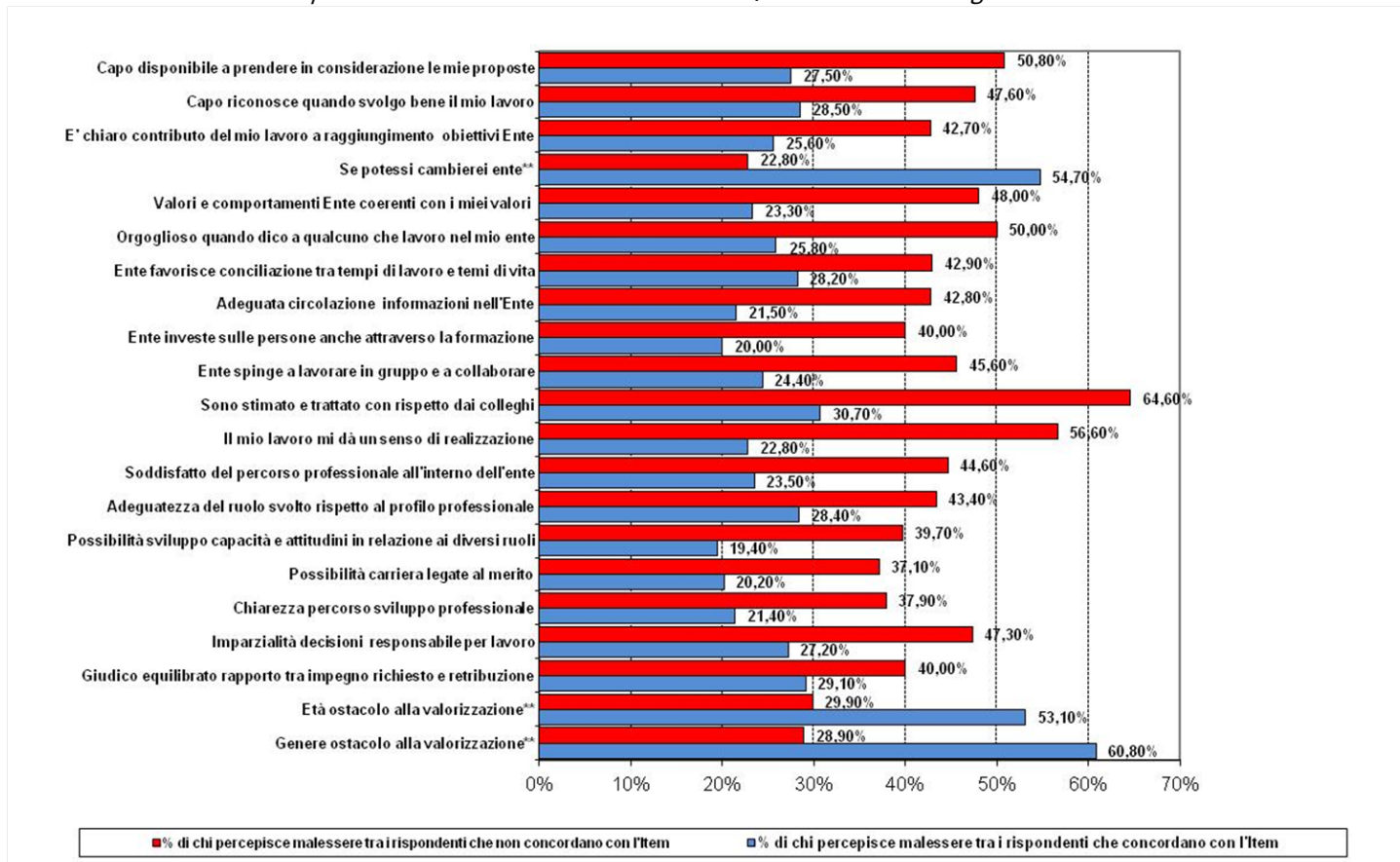


In generale la distribuzione percentuale per sede di lavoro e per stato civile non appare particolarmente significativa.

Relazioni tra le risposte alla domanda A09 e ciascun *item* di cui all'appendice 3.

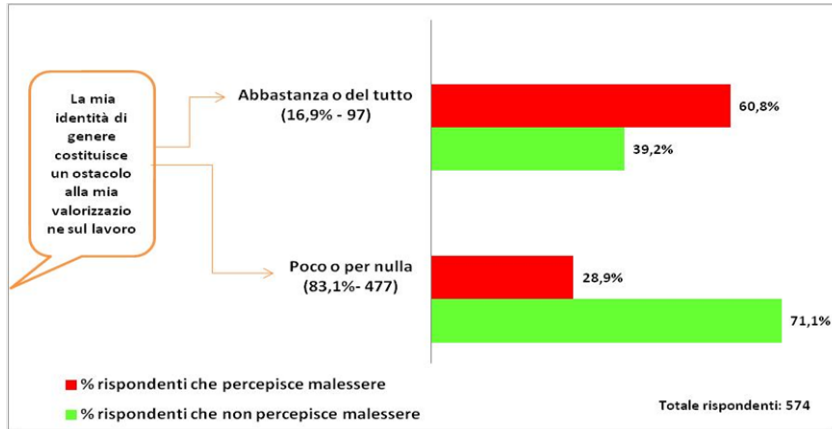
Per quanto riguarda la lettura dei dati si può affermare, in generale, che i rispondenti alla domanda A09 che non condividono le affermazioni degli *item* selezionati percepiscano malessere in percentuali più alte di chi si dichiara d'accordo con gli stessi, a conferma dell'esistenza di una associazione significativa tra il malessere e la variabile corrispondente a ciascun *item*. Quanto sopra viene rappresentato graficamente con la Figura 4.3 che mostra la distribuzione percentuale dei rispondenti alla domanda A09 che percepiscono malessere distinti tra chi concorda (abbastanza o del tutto) con ciascun *item* e chi è in disaccordo (abbastanza o del tutto) con lo stesso. Per gli *item* con polarità semantica negativa (quanto più concordo con l'affermazione tanto più esprimo un giudizio negativo, contrassegnati con **) la presenza di malessere si accentua nel sottogruppo di coloro che concordano con l'affermazione. Nella riga finale di ogni tabella è riportata, infine, la percentuale dei totali di colonna rispetto al totale dei rispondenti all'*item*.

Fig. 4.3: A09 - relazione tra percezione del malessere e accordo/disaccordo con gli item selezionati



Un'ampia maggioranza di rispondenti (83,1%) non considera l'identità di genere come un ostacolo alla valorizzazione. Tra questi il 28,9% accusa malessere e tale quota cresce al 60,8% in coloro che la considerano un ostacolo (Fig. 4.4)

Fig. 4.4: A09/BO4 - la mia Identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro.



E' soprattutto il genere femminile che considera l'identità di genere come un ostacolo. Infatti, nel sottogruppo che dichiara di avvertire malessere vi sono il 36,9% di donne e il 19,5% di uomini che considerano l'identità di genere come un ostacolo alla valorizzazione (Tab. 4.2).

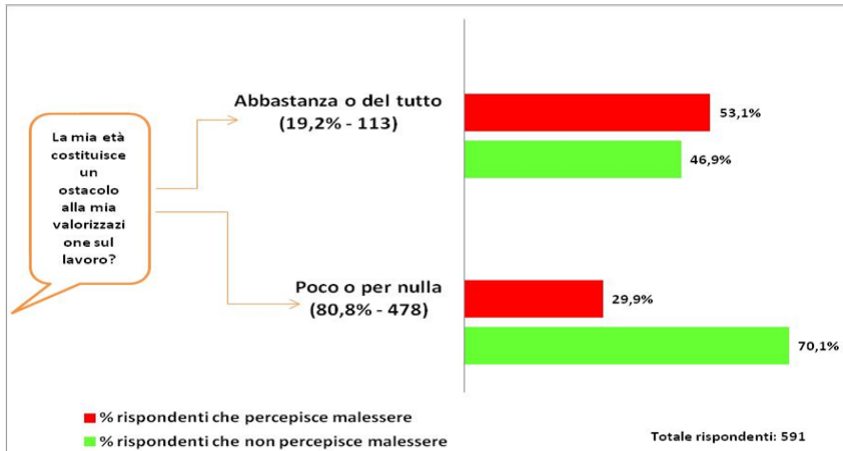
Tab. 4.2: A09/BO4 - la mia Identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro - per genere.

				Sesso		Totale	
				Maschi	Femmine		
Malessere assente o scarso	Identità di genere ostacolo alla valorizzazione	Non ostacolo	N	143	182	325	
			%	94,7	86,3	89,8	
		Ostacolo	N	8	29	37	
			%	5,3	13,7	10,2	
	Totale			N	151	211	362
				%	100,0	100,0	100,0
Presenza malessere	Identità di genere ostacolo alla valorizzazione	Non ostacolo	N	62	70	132	
			%	80,5	63,1	70,2	
		Ostacolo	N	15	41	56	
			%	19,5	36,9	29,8	
	Totale			N	77	111	188
				%	100,0	100,0	100,0

$p=0,009$ (sottotabella "malessere assente o scarso"); $p=0,010$ (sottotabella "presenza malessere").

Come mostra la Fig. 4.5, anche l'età in generale non è considerata dai rispondenti un ostacolo alla valorizzazione (81% contro 19%). Tuttavia, il 53,1% di chi percepisce malessere la considera un ostacolo mentre tale quota scende al 29,9% quando non è considerata tale. In questo caso non si registrano differenze rilevanti nella percezione tra uomini e donne. L'*item*, come già detto, ha polarità negativa e, pertanto, tanto più si concorda con l'*item* tanto più si ritiene che l'età sia un ostacolo alla propria valorizzazione.

Fig. 4.5: A09/B07 - la mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro.



Sempre negativa, ma con percentuali più basse, è la percezione dei rispondenti (42,9%) che ritengono che non vi sia equilibrio tra impegno richiesto e retribuzione. Tra questi il 40% dichiara di percepire malessere, mentre, tra coloro che ritengono che vi sia equilibrio la percentuale di chi avverte malessere scende al 29,1% (Fig. 4.6).

Fig. 4.6: A09/CO3 - giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione.

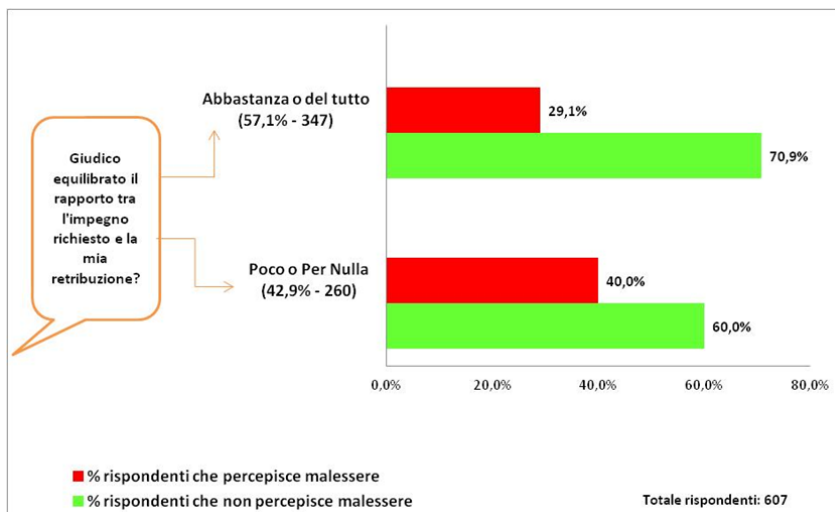
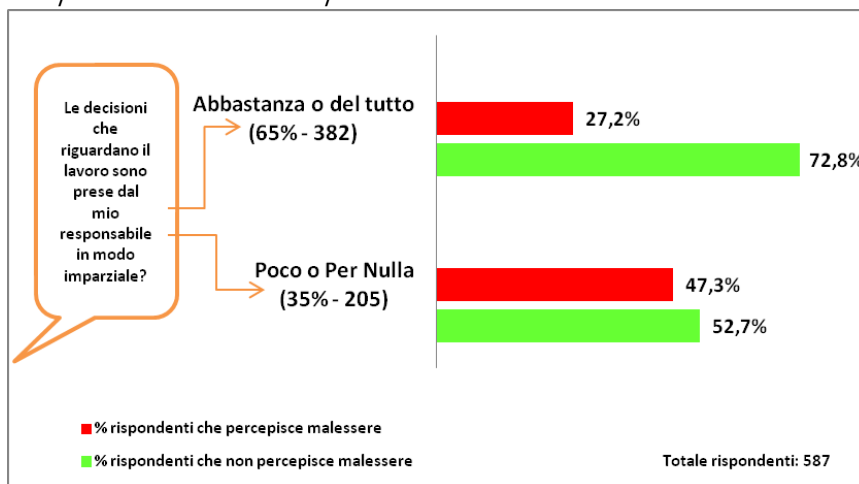
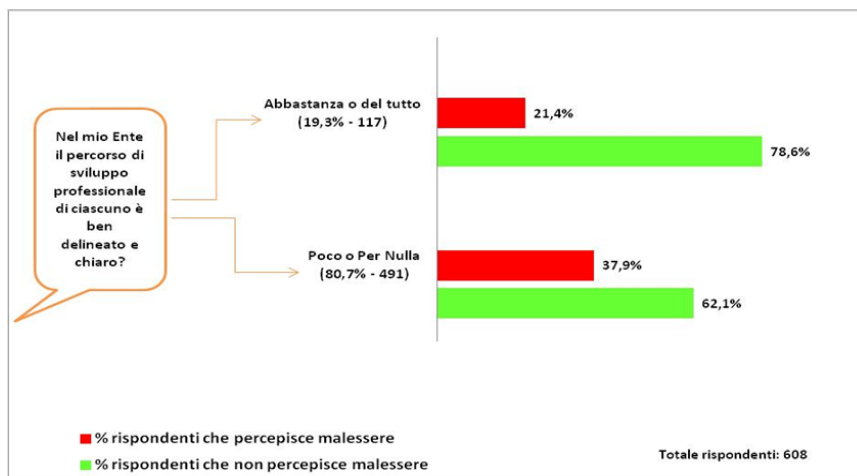


Fig. 4.7: A09/CO5 - le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale.



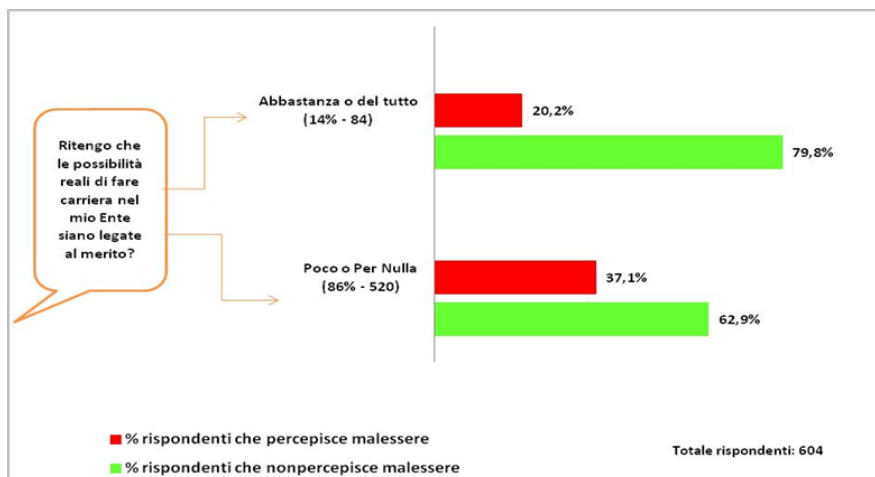
Poco più di un terzo dei rispondenti (35%) ritiene che il proprio responsabile non sia imparziale nelle decisioni relative al lavoro. Di questi, il 47,3% accusa malessere mentre tra chi ritiene che il capo sia obiettivo la percentuale di chi avverte malessere scende al 27,2% (Fig. 4.7).

Fig. 4.8: A09/DO1 - nel mio Ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro.



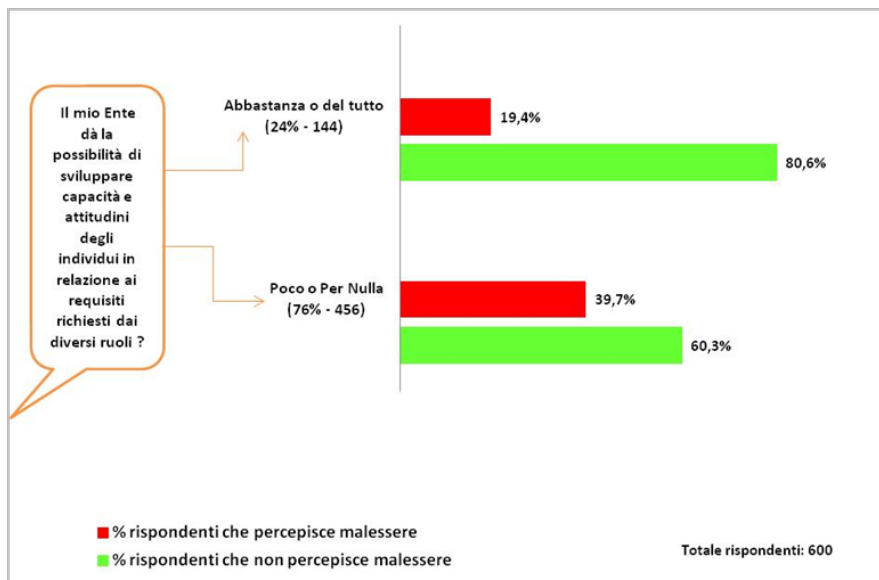
In relazione alle valutazioni espresse in merito alla carriera, un'ampia maggioranza dei rispondenti (80,7%), ritiene che il percorso di sviluppo professionale in ISPRA non sia chiaro. Tra questi il 37,9% accusa malessere mentre, tra coloro che lo considerano chiaro, la percentuale di chi avverte malessere si attesta al 21,4% (Fig. 4.8).

Fig. 4.9: A09/DO2 - ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio Ente siano legate al merito.



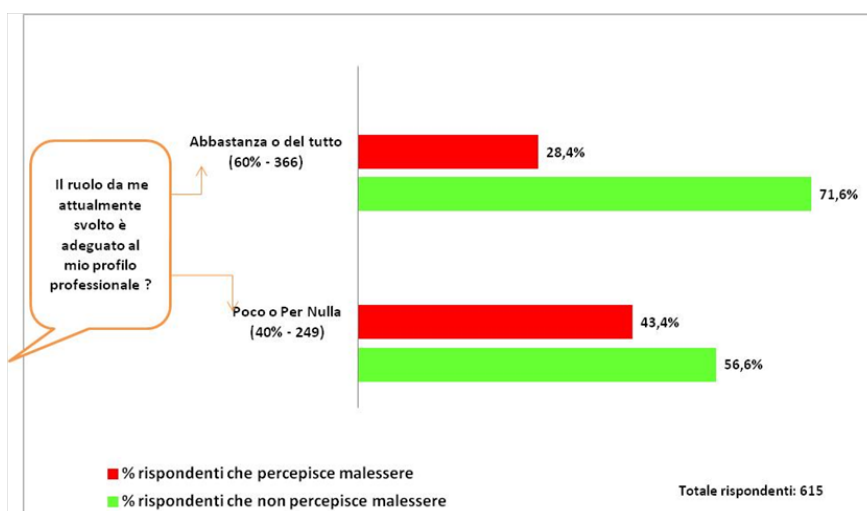
Sempre nel contesto del lavoro, un'ampia maggioranza dei rispondenti (86%) ritiene che le possibilità di carriera non siano legate al merito. Tra questi il 37,1% percepisce malessere, mentre tale quota scende al 20,2% tra chi ritiene che le possibilità di carriera siano legate al merito (Fig. 4.9).

Fig. 4.10: A09/D03 - il mio Ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli.



Si abbassa leggermente, rimanendo comunque alta (76%) la percentuale dei rispondenti che non ritiene che l'Istituto dia la possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli. Tra questi il 39,7% avverte malessere, mentre tra coloro che concordano con l'affermazione dell'item la percentuale che percepisce malessere scende al 19,4% (Fig. n. 4.10).

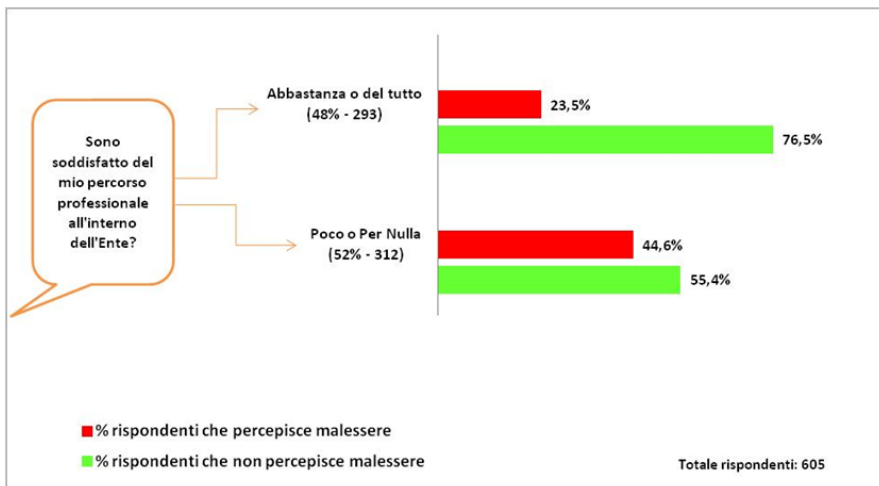
Fig. 4.11: A09/D04 - il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale.



Il 40% dei rispondenti ritiene non adeguato il ruolo svolto rispetto al profilo professionale. Di questi il 43,4% accusa malessere mentre, tra coloro che lo ritengono adeguato, la percentuale di chi percepisce malessere scende al 28,4% (Fig. 4.11).

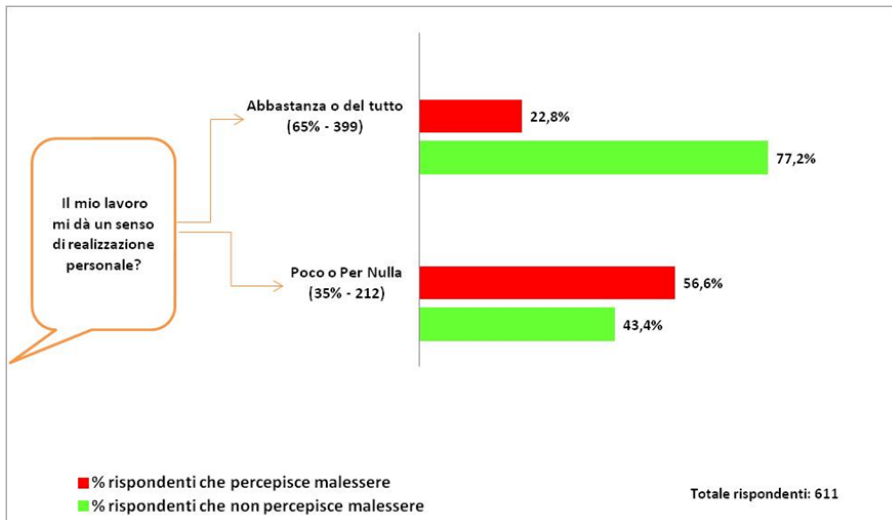
L'analisi congiunta, all'interno del sottogruppo che percepisce malessere, della variabile "Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale" e classe di età non presenta relazioni significative dal punto di vista statistico. Tuttavia, si ritiene opportuno segnalare che tra i rispondenti la maggioranza dei giovani e di coloro che hanno 51 e più anni considera adeguato il proprio ruolo, mentre la maggioranza degli appartenenti alla classe di età "41-50" anni non lo ritiene adeguato, non è soddisfatta del proprio percorso professionale e non si sente realizzata.

Fig. 4.12: AQ9/DO5 - sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente.



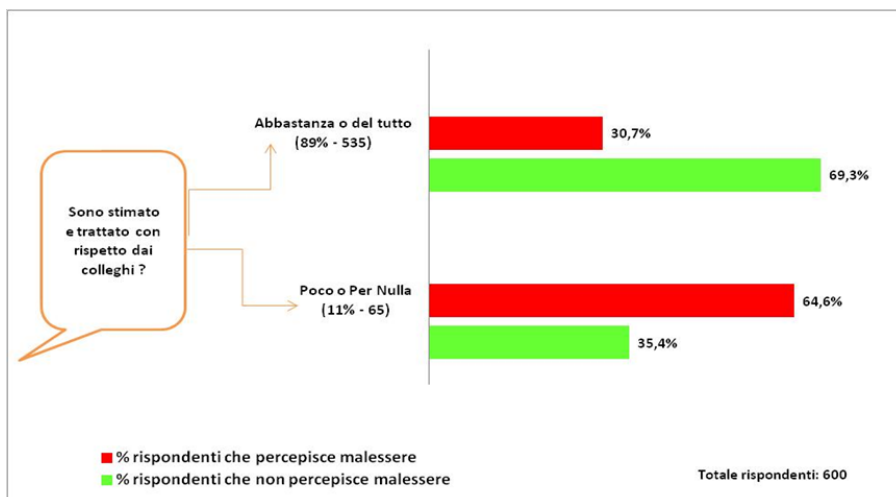
Il 52% dei rispondenti dichiara di essere poco o per nulla soddisfatto del percorso professionale all'interno dell'Ente. Tra questi il 44,6% avverte malessere, mentre la percentuale di chi si dichiara soddisfatto e avverte malessere scende al 23,5% (Fig. 4.12).

Fig. 4.13: A09/E05 - il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale.



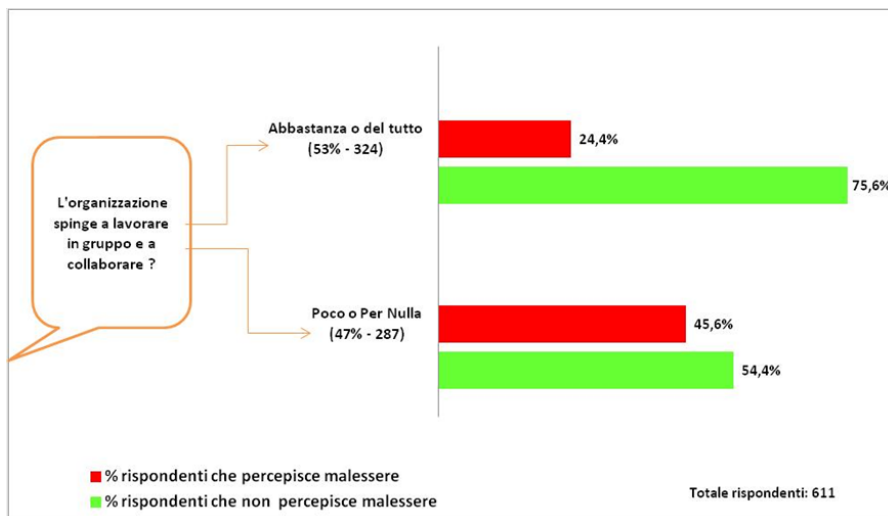
Circa un terzo dei rispondenti (35%) si dichiara poco o per nulla realizzato nel lavoro e tra questi il 56,6% avverte malessere, mentre tra chi si sente realizzato la percentuale di chi avverte malessere scende al 22,8% (Fig. 4.13).

Fig. 4.14: A09/FO3 - sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi.



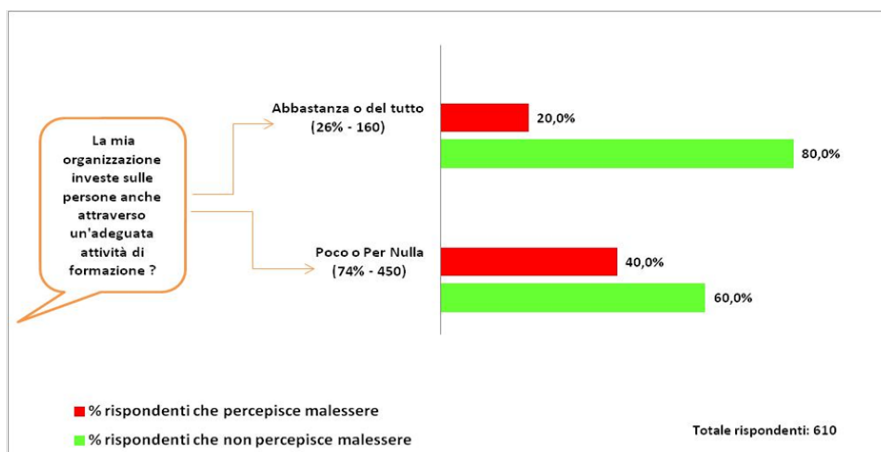
Soltanto l'11% dei rispondenti ritiene di non essere stimato e trattato con rispetto dai colleghi. Di questi il 64,6% percepisce malessere, mentre tale quota scende al 30,7% tra coloro che si dichiarano soddisfatti (Fig. 4.14).

Fig. n. 4.15: A09/FO5 - l'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare.



Poco meno della metà (47%) dei rispondenti ritiene che l'organizzazione non spinga a lavorare in gruppo e a collaborare. Di questi il 45,6% percepisce malessere, mentre tale quota scende al 24,4% tra coloro che ritengono che l'organizzazione stimoli il lavoro di gruppo (Fig. 4.15).

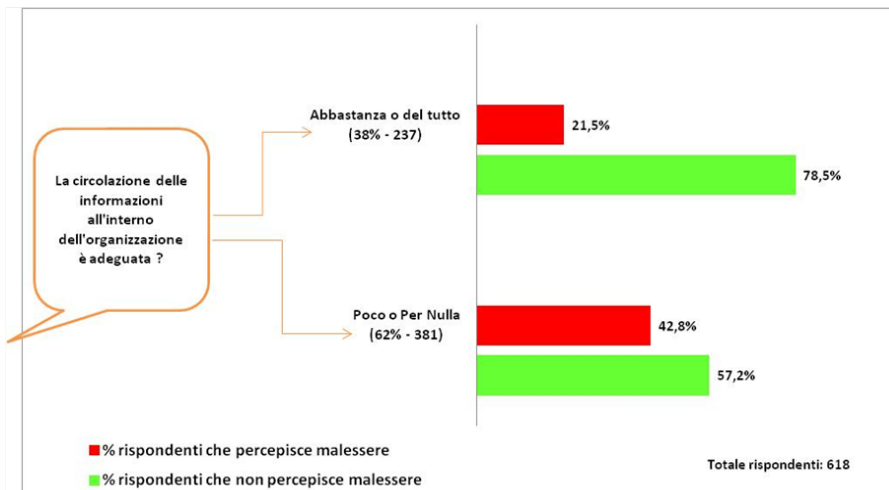
Fig. 4.16: A09/GO1 - la mia organizzazione investe sulle persone anche attraverso un'adeguata attività di formazione.



Un'ampia maggioranza (74%) dei rispondenti ritiene che l'organizzazione non investa sulle persone anche attraverso la formazione. Tra questi, il 40% percepisce malessere mentre tale quota scende al 20% tra coloro che ritengono che l'Ente investa sulle persone anche attraverso la formazione (Fig. 4.16).

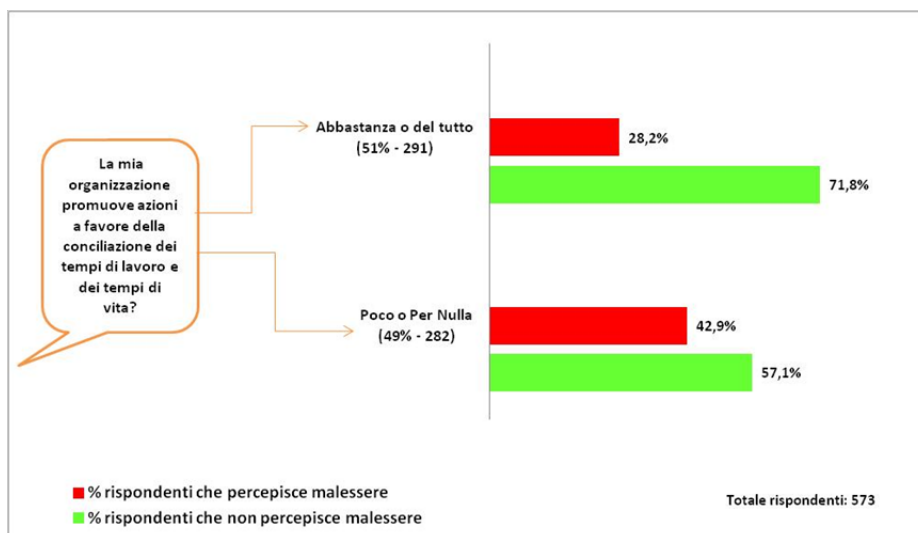
Da questi dati sembrerebbe emergere una percezione diffusa di uno scarso investimento nella crescita professionale come conseguenza della scarsa opportunità di formazione.

Fig. 4.17: A09/GO4 - la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata.



Più della metà (62%) dei rispondenti non ritiene che vi sia una adeguata circolazione dell'informazione. Tra questi il 42,8% percepisce malessere mentre tale quota scende al 21,5% in coloro che la ritengono sia adeguata (Fig. 4.17).

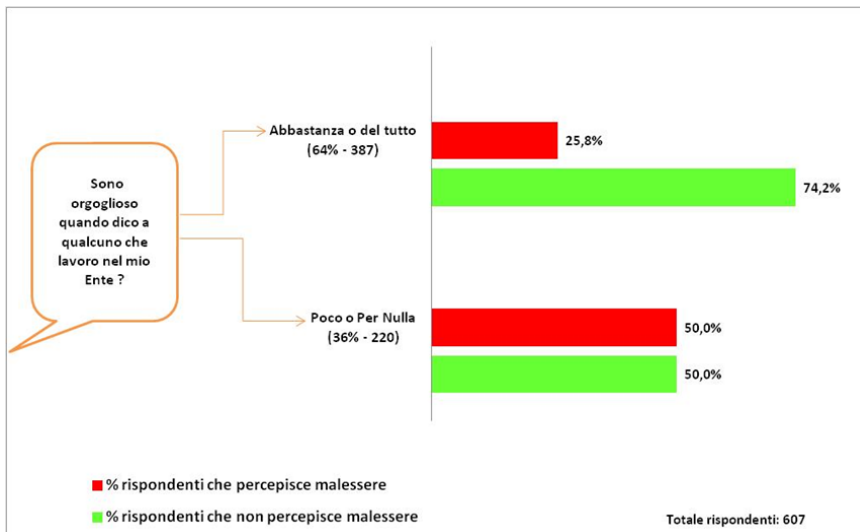
Fig. 4.18: A09/GO5 - la mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita.



Poco più della metà dei rispondenti (51%) ritiene che l'Ente favorisca la conciliazione dei tempi di vita/lavoro. Di questi il 28,2% percepisce malessere mentre tale quota sale al 42,9% tra coloro che ritengono che non la favorisca (Fig. 4.18). Il confronto di questa distribuzione con quella della Fig. 4.2 sembrerebbe suggerire che non via sia una adeguata circolazione delle informazioni in generale e, in particolare, sugli strumenti predisposti dall'Ente per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

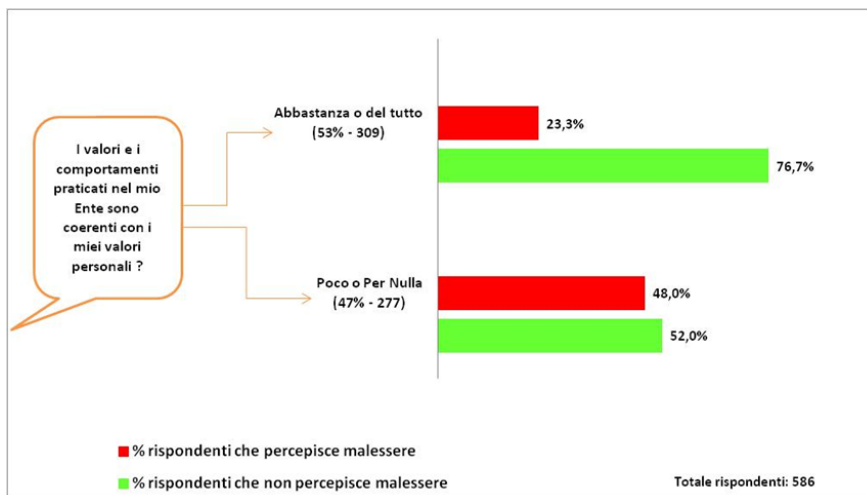
Anche in questo caso, nonostante non sia significativo dal punto di vista statistico, si registra che nel sottogruppo dei rispondenti che percepisce malessere, la classe di età 51-60 anni mostra una percentuale alta di coloro che ritengono che l'ente non favorisca la conciliazione.

Fig. 4.19: AQ9/H01 - sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente.



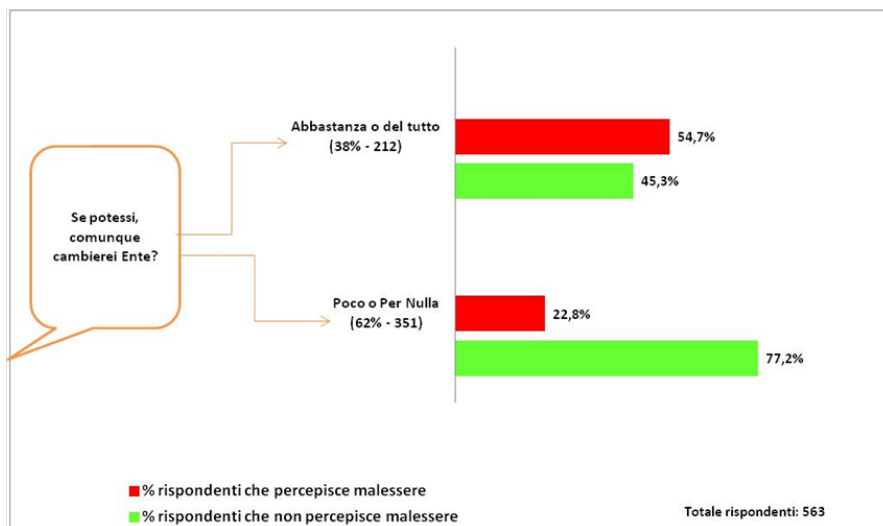
La maggioranza dei rispondenti (64%) è orgoglioso quando dice che lavora in ISPRA. Di questi, la percentuale di chi dichiara un malessere è pari al 25,8%, mentre tale quota cresce al 50% in chi non è orgoglioso (Fig. 4.19).

Fig. 4.20: A09/H04 - i valori e i comportamenti praticati nel mio ente coerenti con i miei valori personali.



Tra i rispondenti si registra una leggera prevalenza (53%) in chi riconosce i propri valori coerenti con quelli dell'Ente. Di questi il 23,3% dichiara un malessere e tale quota cresce fino al 48% in chi non condivide i valori dell'Istituto (Fig. 4.20).

Fig. 4.21: A09/H05 - se potessi, comunque cambierei ente.

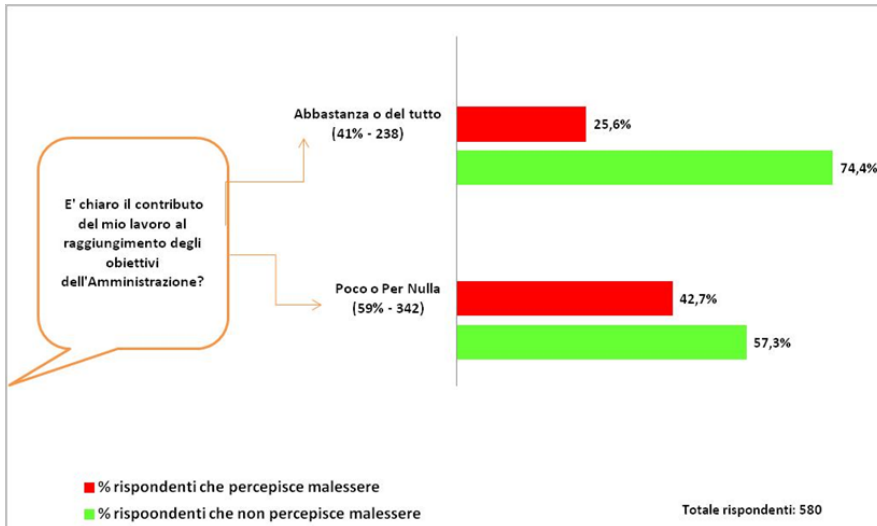


La maggioranza dei rispondenti (62%), anche se potesse, non cambierebbe Ente. Tra questi il 22% percepisce malessere e tale quota cresce al 54,7% tra coloro che lo cambierebbero (Fig. 4.21).

La distribuzione per classi di età del sottogruppo che percepisce malessere non mostra differenziazioni statisticamente significative.

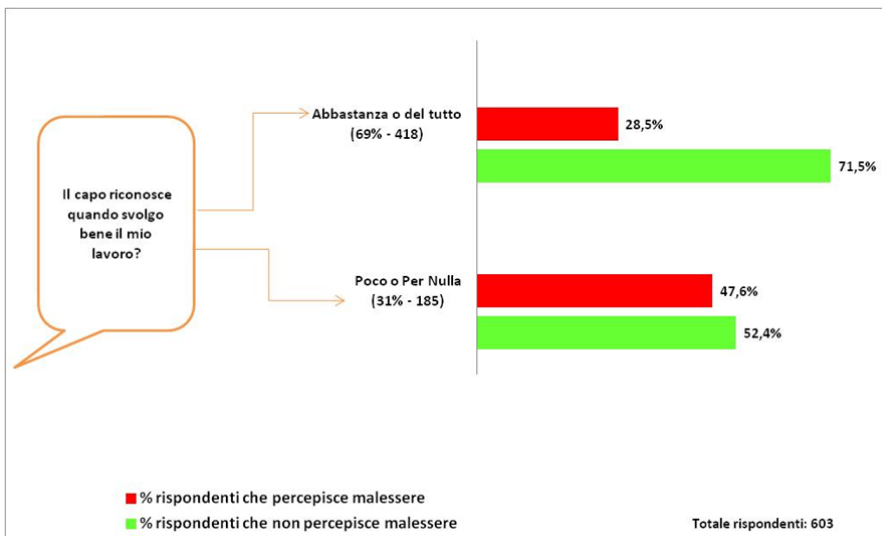
Tuttavia, ai fini di una successiva indagine, si ritiene utile segnalare che i rispondenti appartenenti alla classe di età "fino a 40 anni" sembrerebbero avere una maggiore propensione al cambiamento di Ente; e meno chiaro quale sia il contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Fig. 4.22: A09/LO4 - è chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.



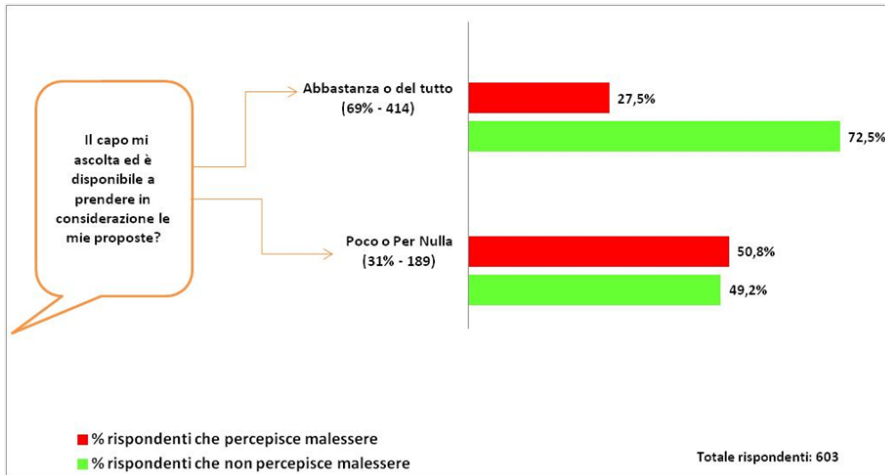
La maggioranza dei rispondenti (59%) dichiara di non aver chiaro il contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente; di questi, il 42,7% percepisce un malessere mentre tale quota scende al 25,6% in chi lo ha chiaro (Fig. 4.22).

Fig. 4.23: A09/004 - il capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro.



La maggioranza (69%) dei rispondenti riconosce al proprio superiore la capacità di valutare il lavoro svolto. Tra questi, il 28,5% dichiara di percepire un malessere, mentre tale quota sale al 47,6% tra coloro che ritengono che il capo non riconosca quando il proprio lavoro sia svolto bene (Fig. 4.23).

Fig. 4.24: AO9/005 - il capo mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte.



La maggioranza dei rispondenti (69%) ritiene che il capo li ascolti e prenda in considerazione le loro proposte, di questi il 27,5% percepisce malessere, mentre tale quota sale al 50,8% tra coloro che ritengono che il capo non li ascolti e non prenda in considerazione le loro proposte (Fig. 4.24).

Per quanto riguarda la domanda AO4 "Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...), il 19,8% dei rispondenti ritiene di averlo subito (Tab. 4.3). Si ritiene che tale dato indichi come i rispondenti al questionario abbiano interpretato in modo non univoco l'affermazione e possa, pertanto, solo in parte contribuire a far emergere situazioni di malessere diffuso, insoddisfazione e sofferenza generalizzata del singolo. **Situazioni queste che, pur non potendo essere sottovalutate, sembrerebbero non potersi ricondurre ad atti di mobbing conclamati nell'Ente.**

Tab. 4.3: AO4 - ho subito atti di mobbing.

	Numero Rispondenti	Percentuale valida
Atti di mobbing assenti	502	80,2
Atti di mobbing presenti	124	19,8
Totale	626	100,0

Nel caso specifico, l'analisi delle risposte fornite dai rispondenti alla domanda AO4 sembrano evidenziare condizioni o sensazioni di scarsa soddisfazione personale, mancata realizzazione professionale e sofferenza diffusa.

E' necessario, al riguardo, porre l'attenzione sulla modalità incompleta con cui la domanda AO4 è stata formulata "Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...). Infatti, tra parentesi vengono riportati alcuni esempi di atti di mobbing in cui evidentemente alcuni rispondenti si sono riconosciuti. Non è stato specificato, però, che, nel caso del mobbing, sussiste la precisa volontà di discriminazione nei confronti di una determinata persona. Quando, invece, certe situazioni riguardano genericamente l'organizzazione del lavoro non si può parlare di mobbing ma, eventualmente, di cattiva gestione dell'organizzazione del lavoro, imputabile a un singolo o, generalmente, alla struttura organizzativa nel suo insieme.

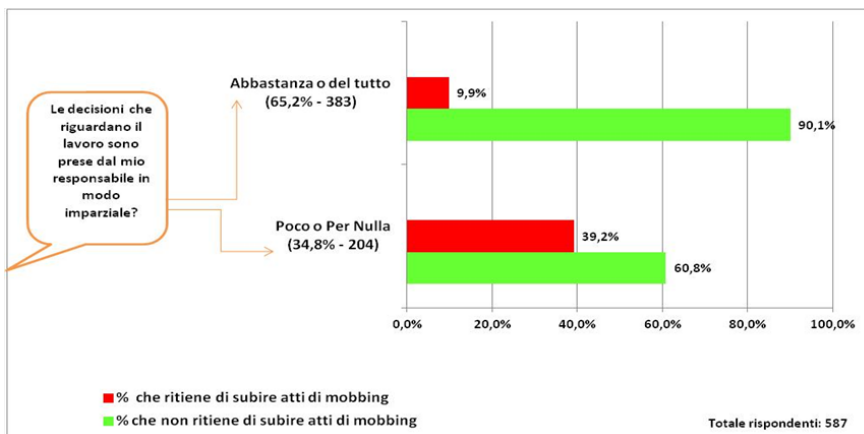
Di seguito, si riportano nel dettaglio le considerazioni elaborate sui risultati ritenuti più indicativi ai fini del presente rapporto.

L'analisi dei dati per variabili strutturali non è significativa da un punto di vista statistico. Solo ai fini orientativi per un futuro approfondimento, si rileva che i rispondenti appartenenti alla classe di età "da 41 a 50 anni" sembrano percepire la presenza di mobbing in percentuale più alta. I rispondenti con "Laurea specialistica", "Laurea v.o.", "Master II livello e "Dottorato/ Specializzazione" sembrerebbero percepire in misura maggiore una pressione psicologica. Una delle ipotesi da verificare in futuro è l'eventuale relazione tra malessere e disattesa delle proprie aspettative lavorative e di carriera.

Sebbene non significativa dal punto di vista statistico, si nota una percentuale leggermente maggiore di rispondenti che ritengono di subire atti di mobbing in corrispondenza della fascia di anzianità di servizio da 11 a 20 anni.

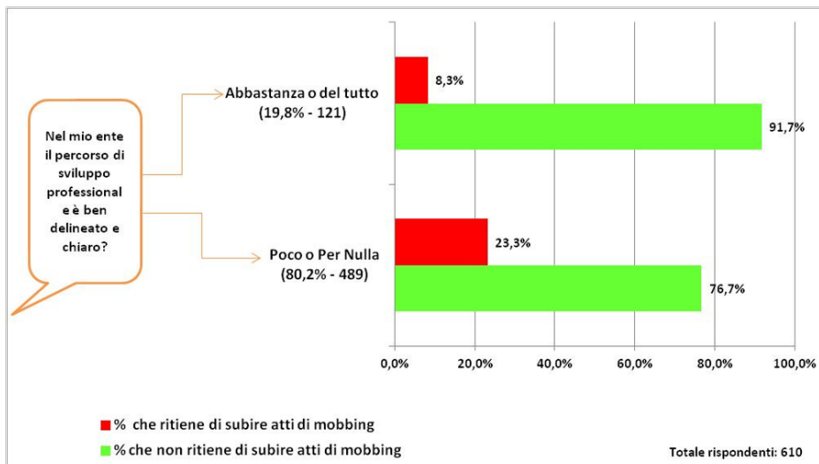
Nelle tabelle che seguono è rappresentato l'incrocio dei rispondenti alla domanda AO4 con ciascun *item* dell'appendice 4 (mobbing).

Fig. 4.25: A04/CO5 - le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale.



Tra i rispondenti che ritengono di subire atti di mobbing è maggiore la quota di coloro che concordano "Poco o per nulla" con l'affermazione "Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in un modo imparziale" (Fig. 4.25).

Fig. 4.26: A04/DO1 - nel mio ente il percorso di sviluppo professionale è ben delineato e chiaro.

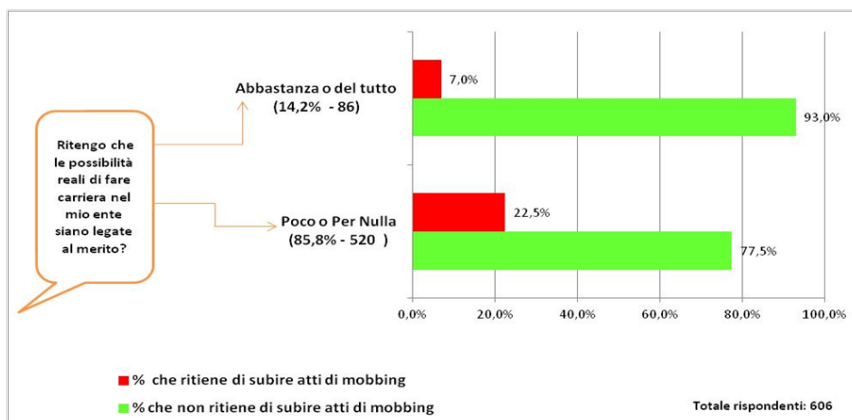


Tra i

rispondenti che ritengono di subire atti di mobbing è leggermente superiore la quota di coloro che concordano "Poco o per nulla" con l'affermazione "Nel mio Ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro" (Fig.4.26).

Questo dato può essere messo in connessione con quello relativo all'item successivo.

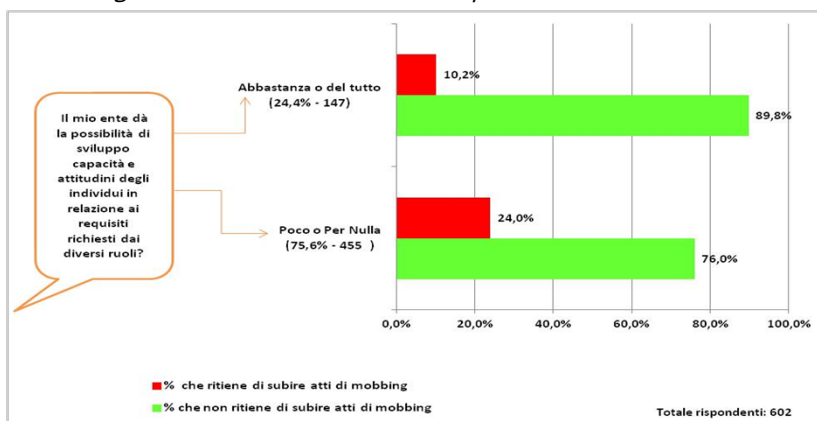
Fig. 4.27: A04/DO2 - ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito.



Tra i rispondenti che ritengono di subire atti di mobbing è leggermente superiore la quota di coloro che non concordano con l'affermazione "Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio Ente siano legate al merito" (Fig. 4.27).

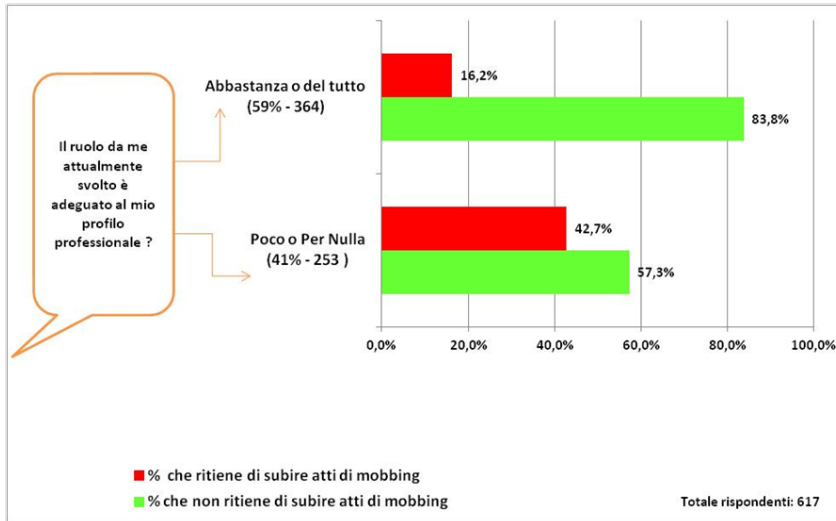
I dati sembrerebbero confermare una connessione significativa tra i rispondenti che ritengono di subire atti di mobbing con la variabile relativa all'item. Date le prerogative di un Ente di ricerca come l'ISPRa, il dato induce la seguente riflessione: non ritenere di essere valutati secondo parametri meritocratici può indurre un malessere percepito come mobbing.

Fig.4.28: A04/DO3 - il mio ente dà la possibilità di sviluppo capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli.



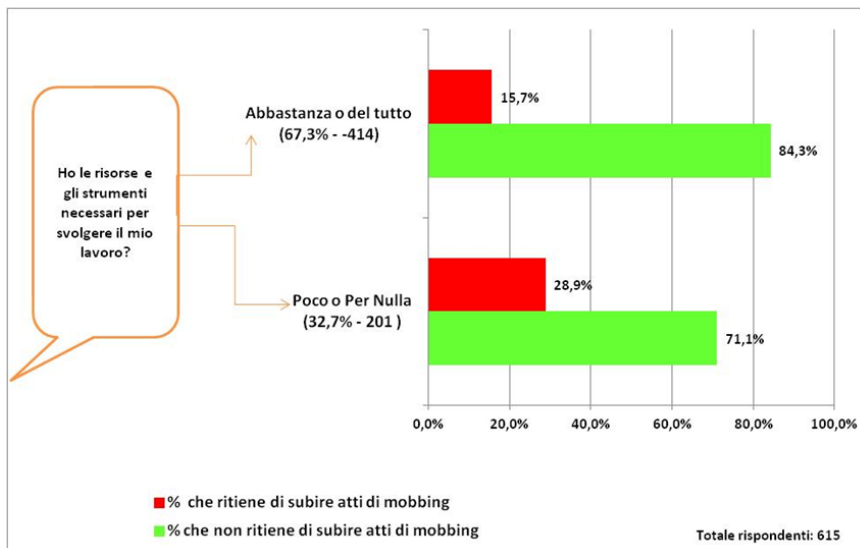
Tra i rispondenti che ritengono di subire atti di mobbing è leggermente superiore la percentuale di coloro che non concordano con l'affermazione "Il mio Ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli" (Fig. 4.28).

Fig. 4.29: A04/DO4 - il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale.



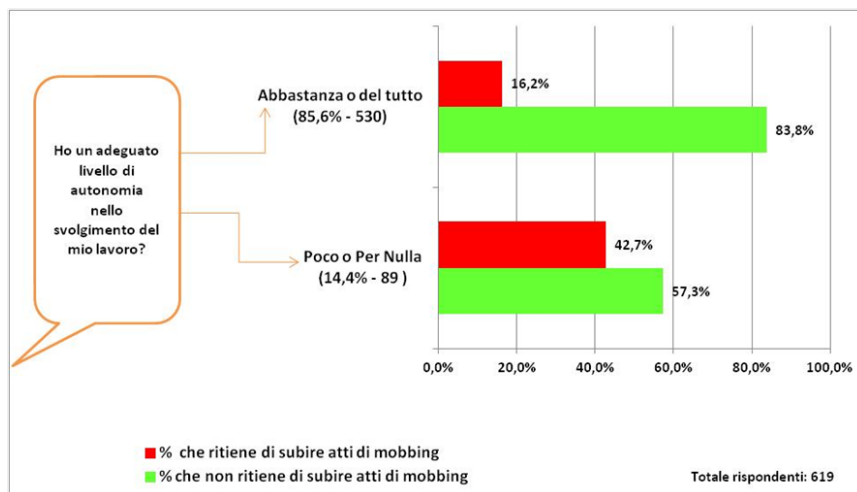
La sensazione di una inadeguatezza del ruolo svolto rispetto al proprio profilo professionale sembra mostrare una associazione significativa con la convinzione da parte dei rispondenti di subire atti di mobbing (Fig. 4.29).

Fig. 4.30: A04/E03 - ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro.



Anche la percentuale registrata di chi, tra i rispondenti, ritiene di non avere "strumenti e risorse necessari a svolgere il proprio lavoro" sembra dimostrare una connessione significativa con la convinzione di subire atti di mobbing (Fig. 4.30).

Fig. 4.31: A04/E04 - ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro.



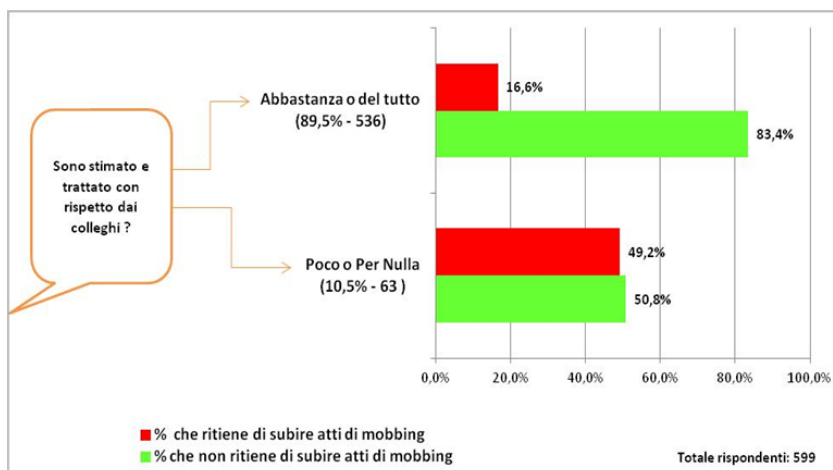
L'item "Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro" merita una particolare riflessione se visto in relazione alla "storica" complessità dell'ISPPRA: l'accorpamento di tre Enti differenti per ruolo istituzionale, competenze e prerogative, seppur vigilati dallo stesso Ministero.

La maggior parte dei rispondenti si esprime in senso favorevole sul proprio livello di autonomia, mentre tra quelli che ritengono il contrario, ben il 42,7% dichiara di percepire atti di mobbing. Tale quota scende al 16,2% nei rispondenti che, invece, concordano con l'affermazione (Fig. 4.31).

Se non si considera questa variabile nell'ottica del singolo rispondente, il dato di "malessere" potrebbe esser messo in connessione ad almeno due fattori: la gestione della propria attività nell'ambito di un gruppo, di una unità operativa o di un processo e la gestione del proprio orario di lavoro.

Si potrebbe, dunque, ipotizzare che la percezione di subire atti di mobbing in relazione all'autonomia lavorativa sia rilevata maggiormente dai rispondenti che ritengono di essere in una condizione di maggior vincolo rispetto a quanto previsto dal proprio inquadramento. Fattore questo che, in particolari situazioni di stress o disagio, può incidere sensibilmente sul percepire una minore autonomia come atto di mobbing. Questo è uno degli aspetti che si ritiene debba essere maggiormente approfondito in successive indagini mediante l'inserimento di domande più specifiche.

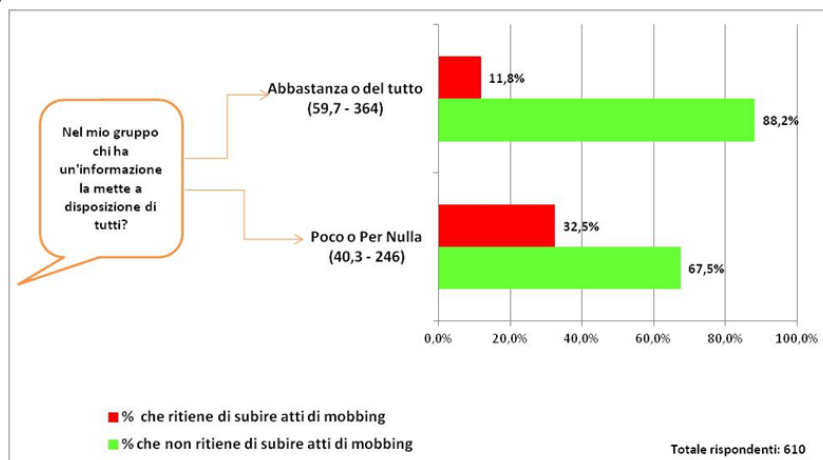
Fig. 4.32: A04/FO3 - sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi.



La maggior parte dei rispondenti si esprime in senso favorevole sul fatto di “essere stimato e trattato con rispetto da parte dei colleghi”. Tra chi, invece, afferma il contrario, circa la metà sostiene di subire atti di mobbing. Questa informazione è indicativa della presenza di un “disagio” e, per questo motivo, non va sottovalutata (Fig. 4.32).

In generale, la percezione del sé rispetto agli altri in alcuni casi può essere oggettiva (mancanza di buoni rapporti con i colleghi), in altri potrebbe essere soggettiva. Data la complessità del tema e, poiché l’elevata percentuale di rispondenti che dichiarano di subire atti di mobbing e non concordano con l’affermazione è difficile da interpretare, si ritiene che debba essere maggiormente approfondito.

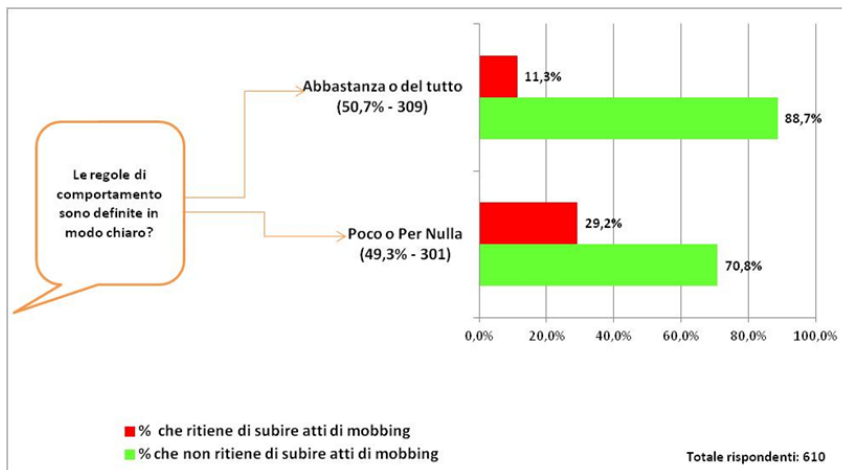
Fig. 4.33: A04/FO4 - nel mio gruppo chi ha un’informazione la mette a disposizione di tutti.



La maggior parte dei rispondenti concorda con l'affermazione "Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti". Questo dato di per sé fa ipotizzare una percezione positiva del contesto lavorativo in cui ci si muove, d'altro canto, però, la condivisione delle informazioni, e della conoscenza, sono la base solida su cui poggia un ambiente lavorativo così particolare come quello di un Ente di ricerca (Fig. 4.33).

Difatti, più che l'alta percentuale di "sì", peraltro attesa, ingenera particolare interesse ad approfondirne il significato, il consistente numero di rispondenti "poco o per nulla" (il 32,5%) che ritengono di subire atti di mobbing. L'isolamento professionale, quando ripetutamente perpetrato a discapito del singolo, anche attraverso la sistematica mancata condivisione delle informazioni, detenute dagli altri componenti lo stesso gruppo e funzionali allo svolgimento del proprio lavoro, viene considerato un indicatore di mobbing.

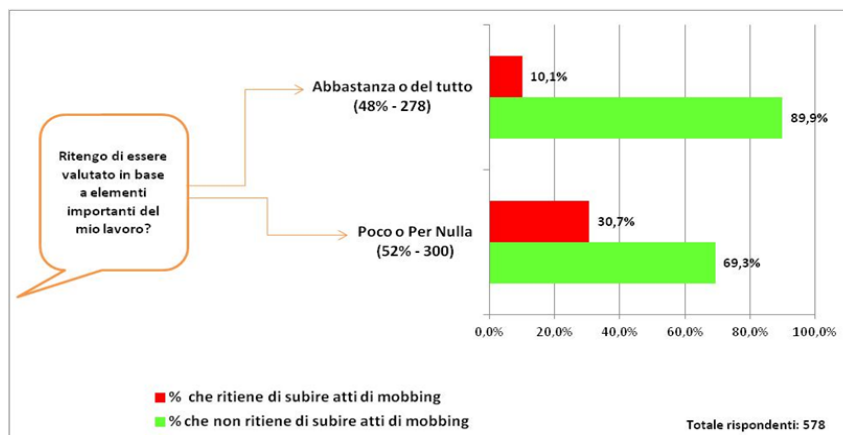
Fig. 4.34: A04/G02 - le regole di comportamento sono definite in modo



chiaro.

La metà dei rispondenti condivide l'affermazione secondo cui le regole di comportamento sono definite in modo chiaro (309 su 610). Tuttavia, tra questi l'11,3% ritiene di subire atti di mobbing e tale quota sale al 29,2% quando esprime il giudizio "poco o per nulla" (Fig. 4.34).

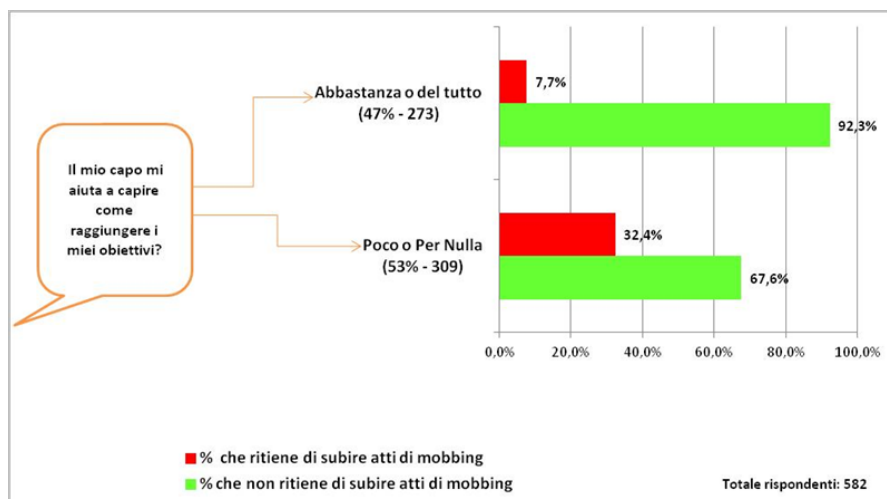
Fig. 4.35: A04/M01 - ritengo di essere valutato in base a elementi importanti del mio lavoro.



Circa la metà dei rispondenti "ritiene di essere valutato in base ad elementi importanti del suo lavoro". Questo dato di per sé fa ipotizzare una percezione positiva dell'ambiente di lavoro nel suo complesso. Tuttavia, accanto all'elevata percentuale di "sì" sul totale, si osserva un consistente numero di rispondenti "poco o per nulla" (il 30,7%) che ritengono di subire atti di mobbing e si riconoscono nell'affermazione contraria (Fig. 4.35).

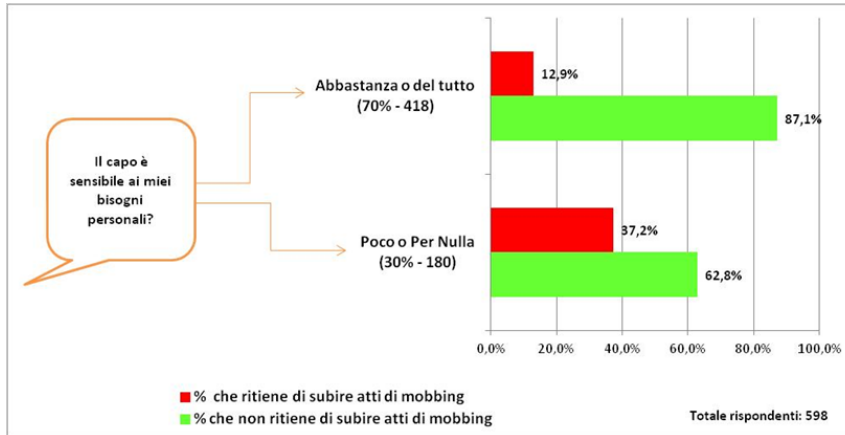
Difatti, se un processo di valutazione è oggettivo, registrare un'alta percentuale di rispondenti che manifestano soddisfazione nel metodo con cui ritengono di esser stati valutati - "in base ad elementi importanti del mio lavoro" - è certamente un dato atteso. Tuttavia, data l'elevata percentuale di rispondenti che ritiene di subire atti di mobbing e non concorda con questo *item*, non si può considerare esaustiva la presente indagine.

Fig. 4.36: A04/O01 - il mio capo mi aiuta a capire come raggiungere i miei obiettivi.



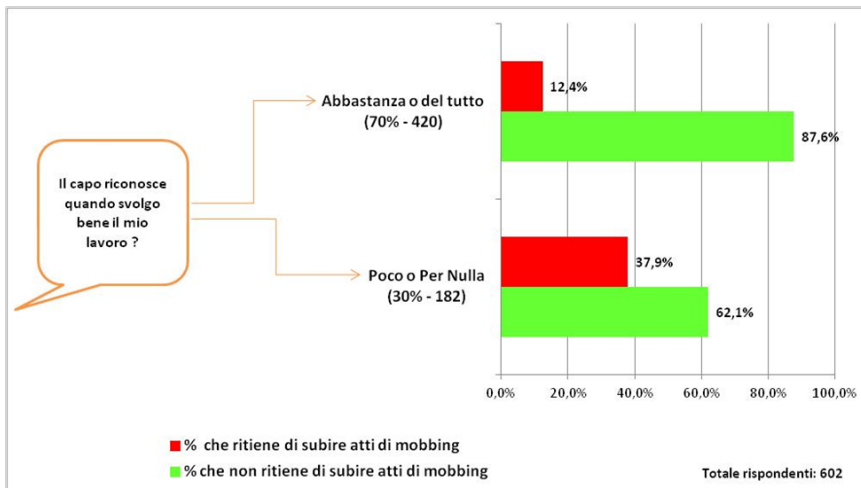
Circa la metà dei rispondenti concorda con l'affermazione "Il capo mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi". Questo dato di per sé fa ipotizzare una percezione positiva del diretto superiore. Tuttavia, accanto all'elevata percentuale di "sì" sul totale, si osserva un consistente numero di rispondenti "poco o per nulla" (il 32,4%) che ritengono di subire atti di mobbing e si riconoscono nell'affermazione contraria (Fig. 4.36).

Fig. 4.37: A04/003 - il capo è sensibile ai miei bisogni personali.



Circa la metà dei rispondenti concorda con l'affermazione "il capo è sensibile ai miei bisogni personali". Questo dato di per sé fa ipotizzare una buona relazione con i diretti superiori. Tuttavia, accanto all'elevata percentuale di "Sì" sul totale, quando non si concorda con l'affermazione dell'*item* si osserva una quota consistente di rispondenti (il 37,2%) che ritengono di subire atti di mobbing (Fig.4.37).

Fig. 4.38: A04/004 - il capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro.



Più della metà dei rispondenti concorda con l'affermazione "Il capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro". Anche questo dato fa ipotizzare una percezione positiva del diretto superiore. Tuttavia, accanto all'elevata percentuale di "Sì" sul totale, si osserva un consistente numero di rispondenti "Poco o per nulla" (37,9%) che ritengono di subire atti di mobbing e si riconoscono nell'affermazione contraria (Fig. 4.38).

4.3 Aspetti percepiti dai rispondenti come prioritari ai fini di un miglioramento.

La Tabella 4.4 rappresenta la distribuzione delle priorità per il miglioramento dell'organizzazione (Domanda 16), segnalate dai rispondenti, per assenza o presenza di malessere.

Tab. 4.4: A09/domanda 16 - priorità indicate dai rispondenti per assenza o presenza di malessere.

Priorità		Malessere assente o scarso	Presenza malessere	Totale	
Priorità sicurezza ambiente di lavoro	N	68	26	94	
	%	16,8	12,3	15,2	
Priorità rapporti colleghi	N	52	45	97	
	%	12,8	21,2	15,7	
Priorità rapporti superiori	N	66	44	110	
	%	16,3	20,8	17,8	
Priorità circolazione e chiarezza informazioni	N	144	97	241	
	%	35,6	45,8	39	
Priorità chiarezza obiettivi e compiti	N	189	121	310	
	%	46,7	57,1	50,2	
Priorità sistema valutazione del personale	N	95	34	129	
	%	23,5	16,0	20,9	
Priorità valorizzazione del personale	N	227	120	347	
	%	56,0	56,6	56,2	
Priorità formazione e aggiornamento	N	214	97	311	
	%	52,8	45,8	50,4	
Priorità supporti informatici e tecnologici	N	42	9	51	
	%	10,4	4,2	0,8	
Priorità flessibilità dell'orario di lavoro	N	59	20	79	
	%	14,6	9,4	12,8	
Totale risposte		N	405	212	617

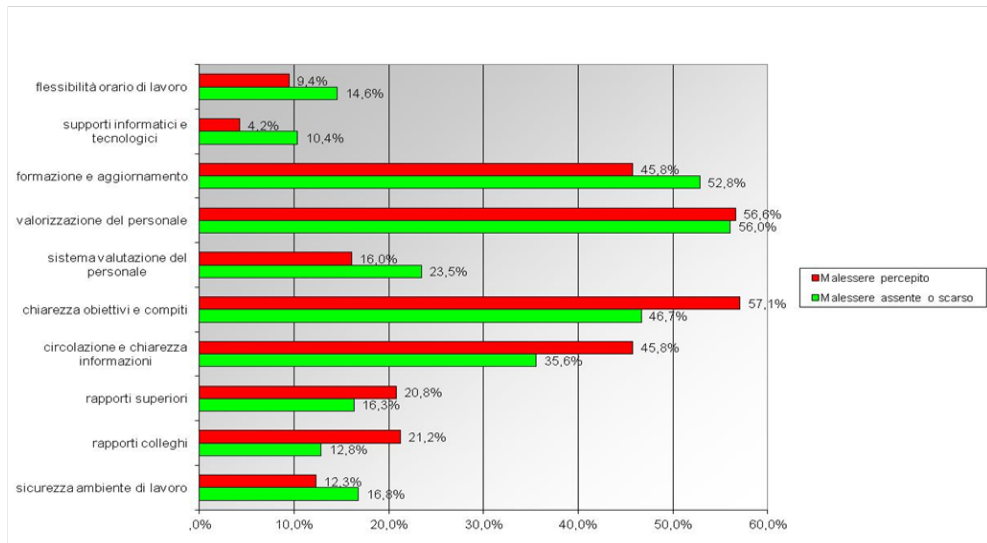
Il grafico riportato in Fig. 4.39 mostra il confronto tra le priorità indicate da coloro che percepiscono malessere e da chi non lo percepisce. Il 56%, di entrambi i gruppi indica come priorità la valorizzazione del personale. Tale dato sembrerebbe indicare la percezione di uno scarso investimento nella crescita professionale come conseguenza di un'offerta di formazione non adeguata a garantire (vedi Fig. 4.16) la crescita professionale dei dipendenti. La formazione e l'aggiornamento sono, infatti, anch'esse indicate come priorità da una alta percentuale di rispondenti alla domanda A09.

In particolare, nell'ambito di chi percepisce malessere, la maggioranza²⁰ (57,1%) ha indicato come priorità la chiarezza degli obiettivi e dei compiti, mentre il 45,8% la circolazione e la chiarezza delle informazioni.

Probabilmente perché già considerati adeguati, solo il 4,2% ha indicato come priorità i supporti informatici e tecnologici, il 9,4% la flessibilità del lavoro e il 12,3% la sicurezza sul posto di lavoro.

Anche tra chi non percepisce malessere, alta è la percentuale di chi ha indicato come priorità la chiarezza degli obiettivi e dei compiti e la circolazione e chiarezza delle informazioni.

Fig. 4.39: le priorità indicate dai rispondenti alla domanda A09.



²⁰ Ricordiamo che potevano essere date fino a tre preferenze.

4.4 Analisi delle aree del malessere in sintesi

Riepilogando:

1. sulla base dell'analisi effettuata e descritta nel paragrafo 4.2, emerge che i rispondenti alla domanda AO9 che non condividono le asserzioni degli *item* selezionati, percepiscono malessere in percentuali più alte di chi si dichiara d'accordo con gli stessi, a conferma dell'esistenza di una connessione significativa tra la percezione del malessere e le variabili corrispondenti a ciascun *item*. Per gli *item* con polarità semantica negativa²¹(quanto più concordo con l'affermazione tanto più esprimo un giudizio negativo), la presenza di malessere si accentua nel sottogruppo di coloro che concordano con l'affermazione;
2. benché non significativa dal punto di vista statistico, si osserva che la distribuzione di chi percepisce malessere in classi di età sembrerebbe più elevata tra i 41 e i 60 anni, in particolare, in chi non è soddisfatto del percorso professionale e in chi si sente poco o per nulla realizzato.

In termini generali, per i 7 *item* – tra i 21 di cui all'appendice 3 – afferenti alle sfere del contesto del lavoro, dell'organizzazione e del senso di appartenenza, si registra la prevalenza di una percezione negativa nell'insieme dei rispondenti alla domanda AO9.

In particolare, infatti:

Per quanto riguarda il contesto del lavoro, l'80,7% dei rispondenti alla domanda AO9 ritiene che il percorso di sviluppo professionale non sia chiaro e tra questi il 37,9% percepisce malessere mentre tale quota scende al 21,4% tra coloro che lo hanno chiaro.

Sempre molto alta, 86%, la percentuale di coloro che ritengono che le possibilità di carriera non siano legate al merito e, tra questi, il 37,1% accusa malessere mentre tale percentuale scende al 20,2% in chi, invece, ritiene che la carriera sia legata al merito.

Il 76% ritiene che l'ente non dia la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli; tra questi, il 39,7% accusa malessere e tale percentuale scende al 19,4% in chi, al contrario, ritiene che tali possibilità siano date.

Una leggera maggioranza, 52%, non è soddisfatto del percorso professionale e, tra questi, percepisce malessere il 46% mentre tale quota scende al 23,5% in chi è soddisfatto.

In tema di mobbing, un'alta percentuale di rispondenti alla domanda AO4 ritengono che "il percorso di sviluppo professionale di ciascuno non sia ben delineato e chiaro" (Fig. 4.26) e le possibilità reali di fare carriera non siano legate al merito (Fig. 4.27). Tra chi non concorda con le affermazioni degli *item*, la percentuale di chi ritiene di subire atti di mobbing è più elevata rispetto a quella di coloro che concordano con gli stessi.

²¹ Se potessi cambierei Ente, Identità di genere ostacolo alla valorizzazione, Età ostacolo alla valorizzazione

Per quanto riguarda la sfera dell'organizzazione, il 74% dei rispondenti alla domanda A09 ritiene che l'organizzazione non investa sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione e, tra questi, il 40% accusa malessere, mentre tale quota scende al 20% in chi, al contrario, ritiene che l'Ente investa sulle persone attraverso la formazione.

Il 62% ritiene che la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione non sia adeguata e, tra questi, il 42,8% accusa malessere mentre tale percentuale scende al 21,5% in chi ritiene la circolazione delle informazioni adeguata.

Per quanto riguarda il senso di appartenenza, il 59% dei rispondenti alla domanda A09 ritiene che non sia chiaro il contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e, tra questi, il 42,7% percepisce malessere, mentre tale quota scende al 25,6% in chi lo ha chiaro.

Per quanto sopra e vista l'alta percentuale di rispondenti alla domanda A09 che si sentono realizzati sul lavoro (65%) e stimati e trattati con rispetto dai colleghi (89%), in generale sembrerebbe potersi affermare che l'organizzazione sia percepita come distante e che il proprio sistema di relazioni sia considerato soddisfacente.

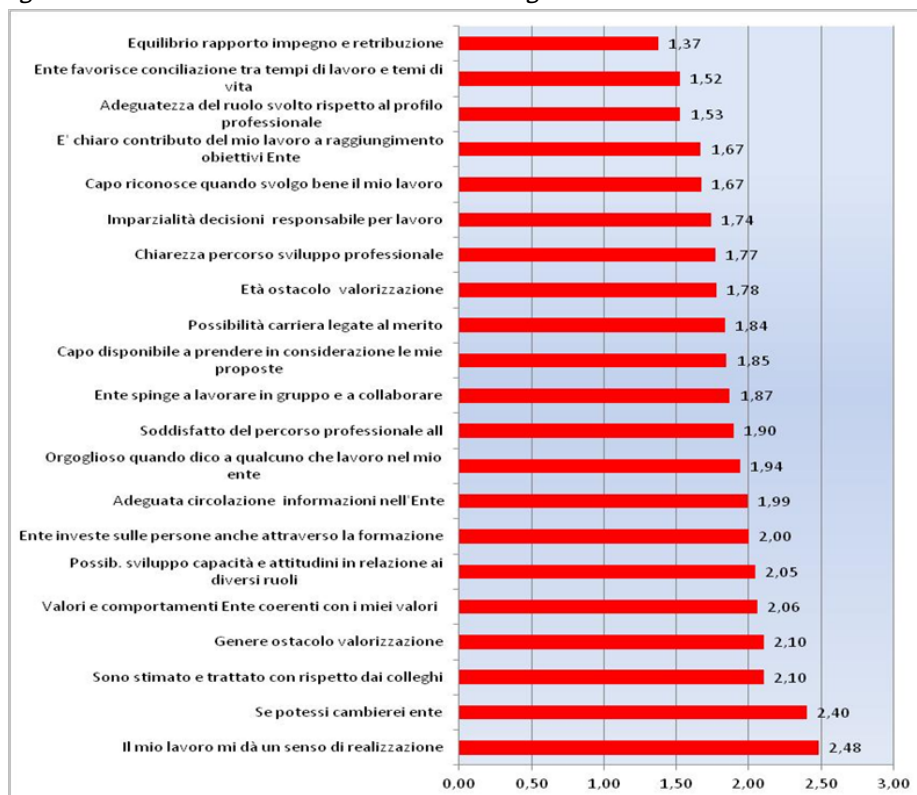
Una ulteriore conferma in tal senso viene dall'alta percentuale dei rispondenti che hanno indicato come priorità la valorizzazione del personale e la formazione e l'aggiornamento (vedi Fig. 4.39): la percezione di uno scarso investimento nella crescita professionale sembrerebbe, infatti, derivare da una inadeguatezza della formazione (vedi Fig. 4.16). Tale ipotesi meriterebbe di essere indagata in una futura indagine.

La mancanza di soddisfazione nella propria sfera relazionale sembrerebbe, invece, essere una delle principali connessioni significative con la percezione del malessere. Infatti, accusano malessere il 64,4% di coloro che non si sentono stimati e trattati con rispetto dai colleghi (Fig. 4.14), il 60,8% di coloro che ritengono che l'identità di genere sia un ostacolo alla valorizzazione (Fig. 4.4), il 56,6% di coloro che ritengono che il proprio lavoro non dia un senso di realizzazione (Fig. 4.13), e il 53,1% di coloro che percepiscono l'età come un ostacolo alla valorizzazione (Fig. 4.5). Da evidenziare che sono soprattutto le donne a percepire l'identità di genere come un ostacolo e ad accusare malessere (Tab. 4.2).

L'importanza della sfera relazionale viene confermata anche dall'Indice di influenza delle singole variabili sul malessere²², Fig. 4.40, da cui emerge che per la maggioranza dei rispondenti alla domanda A09 il malessere sembra possa essere in relazione con la mancanza di realizzazione sul lavoro, di stima da parte dei colleghi e di valorizzazione legata al genere.

²² L'indice è dato dal rapporto tra la percentuale di chi percepisce malessere calcolata sul totale dei soggetti che non concordano con l'item e la percentuale di chi percepisce malessere calcolata sul totale dei soggetti che concorda con lo stesso, tenendo conto della polarità semantica negativa dei tre item segnalati.

Fig. 4.40: indice di associazione tra le singole variabili e il malessere.



Per quanto riguarda la domanda AO4 "Ho subito atti di mobbing", sulla scorta di quanto è stato possibile evidenziare con i dati, non si ritiene di poter trarre delle conclusioni, né in un senso né in un altro: non si può certo affermare la presenza di casi di mobbing conclamato nel nostro Ente, ma allo stesso modo non si può escludere che sussistano fenomeni di malessere che potrebbero derivare dalla percezione, da parte dei rispondenti, di comportamenti e/o atti ritenuti tali. Inoltre, l'aver formulato la domanda AO4 in maniera imprecisa può aver indotto alcuni a valutazioni errate circa la propria condizione riguardo il mobbing.

La presente esperienza corrobora l'intenzione già condivisa in ambito CUG di approfondire il tema del malessere legato all'organizzazione nel nostro Ente e, di conseguenza, sarà un ottimo punto di partenza per la predisposizione di ulteriori indagini, anche attraverso somministrazione di questionari opportunamente pensati ed allestiti ad hoc per poter raccogliere informazioni e dati più specifici.

Il fatto di aver potuto contribuire all'analisi dei dati raccolti con questa indagine è stata sicuramente un'opportunità per il CUG e rappresenta un'esperienza pilota positiva da proseguire e proporre come metodologia per le future indagini alle quali l'Amministrazione e il Comitato stesso saranno tenuti in adempimento alla normativa vigente. Si ritiene, infatti, che le modalità con cui si è sviluppata questa indagine, a partire

dall'autoselezione dei partecipanti, per i quali il rispondere al questionario ha rappresentato una opportunità di esprimersi, e le conclusioni cui il CUG è pervenuto, in relazione alle aree di malessere emerse, sono di per sé un risultato che deve incoraggiare a proseguire nella fattiva collaborazione.

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

5.1 Considerazioni generali

Sulla base delle analisi svolte e riportate nel capitolo 3, si è ritenuto utile rileggere le indicazioni fornite dai partecipanti alla rilevazione alla luce di un ulteriore schema di classificazione allo scopo di rappresentare in modo sistematico gli elementi che possono fornire, ai soggetti competenti, informazioni utili alla individuazione delle aree che maggiormente necessitano di azioni di miglioramento e alla predisposizione di interventi volti a superare le criticità evidenziate e a migliorare la percezione del benessere organizzativo nei dipendenti dell'ISPRA.

Già la metodologia elaborata in seno al progetto Cantieri aveva suggerito di “aggregare i fattori del benessere organizzativo, per affinità, all’interno di macro aree, allo scopo di rilevare tutte le criticità relative a ciascuna area”²³, individuando a tal fine un’Area Organizzativa, una Strutturale e una Relazionale. Inoltre venivano definiti due gruppi di fattori che, per il loro carattere trasversale, non erano compresi in nessuna delle precedenti aree: la percezione dello stress e l’equità organizzativa. Per tali fattori veniva suggerita un’analisi “in rapporto a specifiche situazioni critiche”.

In maniera analoga, utilizzando lo stesso processo logico, si è cercato di ricondurre i singoli *item* proposti nel questionario utilizzato nella rilevazione 2013 all’interno di ognuna delle tre aree individuate nella metodologia Cantieri (Tab. 5.1). La diversa struttura del questionario nonché la diversa formulazione delle domande ha fatto ritenere opportuno gestire il fattore dell’equità organizzativa come elemento componente dell’Area Organizzativa e dell’Area Relazionale²⁴.

Tab. 5.1: corrispondenza tra item del questionario e Aree.

Aree	Codice domanda del questionario
Organizzativa	A.07 – A.08 – C.01 – C.02 – C.03 – C.04 – D.01 – D.02 – D.03 – D.04 – D.05 – E.01 – E.02 – E.03 – E.04 – E.05 – F.05 – G.01 – G.02 – G.03 – G.04 – H.01 – H.02 – H.03 – I.01 – I.02 – I.03 – L.01 – L.02 – L.03 – L.04 – M.01 – M.02 – M.03 – M.04 – N.01 – N.02 – N.03 – N.04 – N.05
Strutturale	A.01 – A.02 – A.03 – A.06 – G.05
Relazionale	A.04 – A.05 – B.01 – B.02 – B.03 – B.04 – B.05 – B.06 – B.07 – B.08 – B.09 – F.01 – F.02 – F.03 – F.04 – H.04 – H.05 – O.01 – O.02 – O.03 – O.04 – O.05 – P.01 – P.02 – P.03 – P.04
Stress	A.09

²³ Dipartimento della Funzione pubblica, Op. cit., “La formulazione delle prime indicazioni - Approfondimenti”, pag. 41.

²⁴ Gli item riguardanti l’equità sono stati considerati nell’una o nell’altra delle due Aree in funzione dei loro contenuti.

Effettuata tale associazione si è proceduto ad individuare, per ogni area, gli *item* che, nel corso dell'analisi, hanno evidenziato degli aspetti di criticità.

Le maggiori criticità, secondo quanto emerso dalle risposte dei partecipanti all'indagine, sono state riscontrate nell'**Area Organizzativa**. Già la tabella 3.1, che riporta i valori caratteristici dei singoli settori d'indagine, ha evidenziato come i temi riguardanti la condivisione del Sistema di valutazione, il contesto lavorativo, l'equità, la carriera e lo sviluppo professionale hanno ricevuto una valutazione negativa dai rispondenti.

L'analisi delle singole sezioni ha mostrato come sia avvertita quale rilevante criticità la non chiara definizione della **missione dell'Istituto** e, conseguentemente, delle **scelte strategiche** operate. I rispondenti hanno affermato di avere una conoscenza insufficiente delle strategie dell'Ente (*item* L.O1) e di non condividere gli obiettivi strategici (*item* L.O2) lamentando, in generale per questa sezione, uno scarso coinvolgimento nell'elaborazione del Piano della *performance*. Tale aspetto si ripercuote sul lavoro quotidiano degli intervistati che affermano di non avere chiarezza circa gli obiettivi loro assegnati dall'amministrazione (*item* M.O2)²⁵ e di come, di conseguenza, ciascuno contribuisca al raggiungimento degli obiettivi dell'ISPRA (*item* L.O4). Appare chiaro, quindi, come la critica investa l'intero ciclo di gestione strategica che, posto al centro della vita dell'Ente, ha ovvie ripercussioni anche su altri aspetti delle attività dell'Istituto: non viene percepita come equa la ripartizione dei carichi di lavoro (*item* C.O1) e circa la metà dei rispondenti ritiene che l'Istituto non incentivi la collaborazione tra colleghi e il lavorare in gruppo (*item* F.O5). In stretta correlazione appare la critica al **sistema di valutazione**. Viene giudicato fondato su elementi poco rilevanti rispetto alle attività svolte (*item* M.O1); per tali elementi, inoltre, non viene fornita alcuna informazione sulla valutazione ricevuta (*item* M.O3). Di conseguenza, il Sistema è ritenuto non in grado di fornire indicazioni utili al miglioramento della propria *performance* (*item* M.O4 e N.O3). Inoltre i rispondenti non si ritengono sufficientemente tutelati in caso di disaccordo con il valutatore (*item* N.O2)²⁶.

Strettamente connessa è l'osservazione legata all'efficacia del sistema di valutazione: i partecipanti all'indagine ritengono che l'Istituto non premi chi ottiene buoni risultati e si impegna (*item* N.O3). La valutazione del merito e il suo impatto sulla premialità e sullo sviluppo professionale viene percepito, infatti, come un elemento fortemente critico: non viene ritenuto equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla

²⁵ Anche se la larga maggioranza afferma di sapere quello che ci si aspetta dal proprio lavoro (*item* E.O1 - solo il 23% circa afferma il contrario). Sembra, quindi, vi sia una netta separazione nella percezione tra le proprie attività lavorative quotidiane (confermata anche dal senso di realizzazione personale per il lavoro svolto, indicato dall'*item* E.O5), i micro obiettivi individuali o di struttura, e gli obiettivi formalizzati dalla gestione strategica dell'Istituto.

²⁶ Al riguardo per una corretta interpretazione dei dati sopra riportati occorre tener presente quanto precisato al cap. 1, in ordine all'applicazione nell'Istituto del sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali.

quantità e alla qualità del lavoro svolto (*item* C.04) né si ritiene che le possibilità reali di fare carriera nell'Ente siano legate al merito (*item* D.02). Il Sistema di valutazione è stato indicato dai rispondenti al quinto posto della scala di priorità degli aspetti più importanti per il miglioramento dell'organizzazione²⁷ (21,4%).

L'assenza di chiarezza nell'assetto organizzativo e strategico sembra avere effetti sulla percezione della definizione dei **ruoli e delle responsabilità nell'Istituto**: circa il 56% dei rispondenti, infatti, ritiene che le responsabilità non siano equamente distribuite e che compiti e ruoli organizzativi non appaiano ben definiti (*item* G.03). La chiarezza degli obiettivi e dei compiti è stata indicata al terzo posto della scala delle priorità d'intervento per migliorare l'organizzazione dal 50,5% dei partecipanti.

Anche il fattore **formazione** è percepito quale elemento critico dai colleghi che hanno partecipato all'indagine. Oltre il 55% dei rispondenti ritiene che l'Istituto investa per nulla, o molto poco, sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione (*item* G.01) e oltre il 75% che l'Ente non dia la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli (*item* D.03). Tali risultati sono ulteriormente rafforzati dal fatto che, tra gli interventi giudicati prioritari per il miglioramento dell'organizzazione, la formazione e l'aggiornamento professionale siano stati indicati come seconda leva da azionare in ordine di importanza (50,7%).

Un aspetto che investe diversi ambiti dell'area organizzativa, ma che è rilevante anche per la successiva area relazionale, è la **comunicazione** nell'Istituto. Il tema della comunicazione viene percepito dai rispondenti come una criticità che incide su molteplici aspetti. Oltre il 40% dei rispondenti giudica che la circolazione delle informazioni sia per nulla o molto poco adeguata (*item* G.04). Inoltre, se si leggono i risultati delle altre sezioni, si può notare come il fattore comunicazione possa essere determinante nella valutazione di ulteriori singoli aspetti: i risultati negativi degli *item* relativi alla conoscenza delle strategie dell'Istituto (*item* L.01), alla condivisione degli obiettivi strategici (*item* L.02), alla chiarezza dei risultati raggiunti (*item* L.03) e anche alla chiarezza del contributo del lavoro di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, oltre alle sezioni M (Le mie performance) e N (Il funzionamento del Sistema), risentono in maniera negativa dell'approccio comunicativo e informativo utilizzato all'interno dell'Ente. Ovviamente, oltre agli aspetti di comunicazione interna (quelli inerenti alle citate aree della strategia, dei risultati e della valutazione) i rispondenti evidenziano come queste criticità si ripercuotano anche all'esterno dell'Istituto: il 46% dei partecipanti giudica in modo negativo l'immagine che ISPRA ha presso i cittadini (*item* I.03). Anche la comunicazione, quindi, è stata giudicata dai partecipanti al quarto posto tra gli aspetti prioritari per il miglioramento dell'organizzazione (38%).

²⁷ Si veda par. 3.2.4 - Aspetti percepiti dai rispondenti come prioritari e proposte di miglioramento, pag. 76.

A corollario di quanto evidenziato per l'area organizzativa giova sottolineare che i partecipanti all'indagine hanno indicato la **valorizzazione del personale** al primo posto tra gli aspetti ritenuti prioritari per il miglioramento dell'organizzazione (56,2%).

Per quanto attiene all'**Area Relazionale**, pur considerando positivamente i rapporti con i colleghi, il 47,3% dei rispondenti ha evidenziato difficoltà a trovare coerenza tra i valori e i comportamenti praticati nell'Ente e quelli personali (*item* H.04) e circa il 45% a sentirsi parte di una squadra (*item* F.01). E' possibile supporre, pertanto, che gli aspetti critici emersi con riguardo al fattore comunicazione possano avere influenza anche sulla percezione del senso di appartenenza all'Ente e sul grado di condivisione di valori e comportamenti.

Un ruolo importante in tutta la rilevazione è ricoperto dal fattore **leadership**. Proprio per esplorare tale elemento il questionario dedica due intere sezioni alla valutazione del superiore gerarchico e altri *item* in relazione alla valutazione della prestazione e al funzionamento del Sistema. Più della metà dei rispondenti (53,6%) ha evidenziato come il superiore gerarchico non svolga una funzione di guida e supporto sul lavoro (*item* O.01) e non sia in grado di fornire motivazioni per far sì che il dipendente riesca a dare il massimo sul lavoro (53,4% - *item* O.02). Seppur in misura non maggioritaria è, comunque, significativo il numero di rispondenti (48,2%) che hanno indicato di avere la percezione che il superiore gerarchico non si comporti in maniera equa (*item* P.01) e ancor di più, il 49,3%, ritiene che non riesca a gestire efficacemente problemi, criticità e conflitti (*item* P.03).

L'**Area Strutturale** non presenta particolari criticità. Tutti gli *item* delle sezioni A e B risultano, infatti, con un valore medio ampiamente positivo e le percezioni critiche superano raramente il 30% dei rispondenti (*item* A.02, A.03).

Allo stesso modo il fattore connesso all'**Area Stress** (*item* A.09) presenta un valore medio positivo con una percentuale di partecipanti che avverte situazioni di malessere pari al 34,4%. Ulteriori indicazioni su tale fattore sono riportate nel successivo paragrafo 5.2.

Anche le osservazioni critiche formulate dai partecipanti in risposta alla **domanda n. 17**, riguardano in misura maggioritaria ambiti attinenti all'area organizzativa. Vengono segnalate, infatti, difficoltà derivanti dall'attuale assetto organizzativo dell'Istituto ritenuto non snello e scarsamente trasversale rispetto alla tipologia delle attività, peraltro gestite con procedure amministrative ritenute farraginose. Le difficoltà sono anche originate, stando alle osservazioni, dalla non chiara definizione della *mission* dell'Ente, *mission* che comunque dovrebbe essere maggiormente coerente con la natura di ente di ricerca dell'Istituto.

Nelle indicazioni fornite trova posto anche il tema della valutazione e, in particolare, della valutazione della dirigenza per la quale i rispondenti chiedono che vengano opportunamente valutate le competenze tecnico-scientifiche oltre che la capacità di gestire problemi, criticità e conflitti.

Come indicato nel paragrafo 3.2.4 le proposte formulate dai partecipanti sono state raggruppate in 6 aree tematiche²⁸ che di seguito si sintetizzano:

1. strategie e obiettivi;
2. informazione-comunicazione;
3. l'efficienza dell'apparato organizzativo;
4. la formazione;
5. la selezione, valorizzazione e valutazione del personale;
6. modalità di pianificazione e svolgimento delle attività.

Nel corso dell'analisi dei dati raccolti attraverso l'indagine sul benessere organizzativo sono state formulate alcune riflessioni in merito alle **modalità e allo strumento utilizzato per la rilevazione**.

L'attenzione è stata posta, in particolare, su quanto la normativa prevede, e cioè lo svolgimento della rilevazione con **cadenza annuale**²⁹. Tale frequenza, infatti, sembra troppo ravvicinata per poter cogliere, in circostanze normali, significativi mutamenti nelle percezioni dei dipendenti sui temi indagati, salva l'eventualità di un evento eccezionale in grado di mutarne l'intensità o il segno. Né sembra che tale frequenza possa consentire di valutare appieno l'efficacia delle eventuali azioni di miglioramento intraprese a valle della rilevazione, che necessitano di tempi di progettazione e di realizzazione che raramente riuscirebbero a esaurirsi nell'arco temporale dell'anno. Ripetere la rilevazione completa ad intervalli temporali maggiori (ogni biennio o triennio) potrebbe meglio dar modo di intercettare le variazioni intercorse e gli esiti delle azioni intraprese e tendere ad un allineamento con il periodo di pianificazione del Piano della *performance*.

Premesso quanto sopra, appare comunque utile e in sintonia con quanto richiesto dal D. Lgs. n. 150/2009, effettuare delle **analisi annuali** che vertano su specifici ambiti di osservazione per i quali, ad esempio, la rilevazione dell'anno precedente può aver segnalato la necessità di approfondimenti o su settori particolari dell'amministrazione.

Per quanto riguarda la **struttura del questionario** appaiono auspicabili alcune modifiche. La prima riguarda la scala dei valori: al fine di migliorarne la comprensione da parte dei compilatori, sarebbe opportuno specificare i singoli passi, affiancando ai gradienti numerici espressioni qualitative che ne illustrino il significato. La seconda attiene alla necessità di una revisione della composizione delle sezioni del questionario, con particolare riferimento alla Sezione A "Sicurezza e salute sul luogo di salute e stress lavoro correlato" per la quale si rinvia alle osservazioni formulate dal CUG (cfr. par. 5.2). Infine, appaiono opportune alcune semplificazioni degli *item* delle variabili strutturali al fine di ridurre la possibilità che i rispondenti si possano ritenere individuabili tramite le

²⁸ Si veda par 3.2.4 - Aspetti percepiti dai rispondenti come prioritari e proposte di miglioramento, pag. 76.

²⁹ Art. 14, comma 5, D. Lgs. n. 150/2009.

risposte fornite. In particolare, si potrebbero aggregare le opzioni relative allo stato civile e al titolo di studio.

Altro tema emerso nel corso dell'analisi è quello della necessità di **specializzare, per comparto di appartenenza delle amministrazioni**, sia gli ambiti di indagine sia il lessico in considerazione delle molteplici peculiarità esistenti nei diversi settori della pubblica amministrazione. Accanto alla possibilità, già riconosciuta dall'A.N.AC., di integrare i contenuti minimi obbligatori con sezioni e *item* individuati dalle singole amministrazioni, sembra opportuno, quindi, definire, a livello di modello, sezioni già differenziate per comparto anche a livello terminologico. In tal modo verrebbe anche salvaguardata la possibilità di ampliare le variabili di analisi offerte dall'applicazione *on-line* predisposta dall'Autorità che, in aggiunta alle possibilità di confronto sulle variabili standard, potrebbe presentare anche possibilità di analisi sulle variabili comuni ai diversi comparti. Come già avvenuto per altri temi di interesse della preesistente Commissione, gli O.I.V. e le reti informali che questi hanno formato per singolo comparto potrebbero costituire, con l'ausilio delle Strutture tecniche permanenti, un valido supporto all'Autorità per predisporre le opportune personalizzazioni.

5.2 Valutazioni e proposte di intervento del CUG

Per perseguire le finalità che la normativa assegna al CUG, già indicate nell'Introduzione e nel Capitolo 4, è necessario conoscere le eventuali aree di criticità presenti nell'Istituto nel campo delle pari opportunità e delle discriminazioni, per proporre azioni mirate a rimuoverle, in quanto queste sono riconosciute dalla normativa in parola come leve importanti per il miglioramento del benessere, dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi. A tal fine è stata estremamente utile l'integrazione della lettura del benessere organizzativo svolta nell'ambito dell'attuazione del ciclo della performance dall'OIV, con un'analisi propria del CUG di quei parametri considerati rappresentativi nell'ambito delle tematiche trattate, afferenti, in particolare, alle dimensioni del malessere e del mobbing, proprio al fine di favorire l'adozione di strumenti idonei al loro superamento.

Occorre premettere che le domande AO9 e AO4 del questionario, dedicate alla rilevazione della percezione o meno del malessere" e del mobbing nell'Ente, alla luce dei dati raccolti, sono sembrate insufficientemente adeguate allo scopo. Ai fini di una futura indagine sarebbe opportuno, infatti, estrapolarle dalla Sezione "Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato", per trattarle in una sezione ad hoc al fine di rendere più efficaci le rilevazioni su fenomeni così complessi, altrimenti difficilmente rilevabili attraverso un questionario predisposto e nato con altre finalità. Occorrerebbe, inoltre, formularle in modo più preciso per consentire una loro lettura il più possibile univoca e inserire un glossario dei termini tecnici per i non addetti ai lavori.

Tale esperienza resta, comunque, un ottimo punto di partenza per eventuali future indagini, volte a raccogliere informazioni e dati più specifici e precisi.

Per quanto riguarda le criticità, come sintetizzate nel paragrafo 4.4, è stata rilevata una connessione significativa tra le aree del malessere e gli *item* selezionati, con una incidenza maggiore per quanto riguarda la realizzazione sul lavoro, la stima da parte dei colleghi e la valorizzazione legata al genere (vedi Fig. 4.40).

In generale la formazione, l'informazione e la sensibilizzazione del personale dell'Istituto in materia di parità, pari opportunità, politiche di genere, benessere organizzativo, contrasto alla discriminazione e al fenomeno del mobbing sono le aree su cui il CUG propone di operare interventi finalizzati, da una parte, a diminuire la percezione del malessere e, dall'altra, a prevenire l'aumento del disagio nel tempo, attraverso forme di collaborazione e condivisione, le più ampie possibile.

Per superare le criticità legate alla sfera relazionale si propone di attivare un processo attraverso il quale le persone vengano rafforzate nelle proprie capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando la propria autostima e autoefficacia.

Per quanto riguarda le altre criticità emerse, sarebbe auspicabile intervenire sulle tre dimensioni, contesto del lavoro, sfera dell'organizzazione e senso di appartenenza, su cui si registrano, in generale, le più alte percentuali di non condivisione degli *item*.

In particolare, a livello organizzativo l'intervento dovrebbe essere diretto ad accrescere la **comunicazione** a tutto il personale, in quanto l'informazione e la sensibilizzazione sono strumenti importanti per far conoscere e far condividere i valori dell'Ente, per migliorare l'accesso alle informazioni sulle normative relative alla gestione del personale, per assicurare la trasparenza nelle procedure interne, nonché per rendere noti i risultati effettivamente conseguiti sia da ISPRA che dai singoli dipendenti.

Sempre sul piano organizzativo l'intervento dovrebbe essere diretto a predisporre il piano di **formazione** annuale anche su temi quali il rischio da stress lavoro-correlato, la gestione del conflitto, la prevenzione del mobbing, la conciliazione dei tempi di lavoro-famiglia, il management, la leadership e le relazioni efficaci. Occorre l'impegno di tutti i responsabili affinché sia data la più ampia diffusione dei corsi di formazione di cui sopra e favorita e incoraggiata la partecipazione di tutto il personale, in modo tale che l'attività di sensibilizzazione raggiunga tutti i livelli, compresi i dirigenti di prima e seconda fascia, e sensibilizzi in particolare gli uomini a partecipare, giacché nel 2012 è risultato che i corsi di formazione sono stati seguiti da 456 donne e da 231 uomini.

A tale proposito, il CUG, attraverso un Piano di Azioni Positive in corso di adozione, ha individuato possibili iniziative incidenti sia nell'ambito della sfera relazionale e della crescita personale, sia nell'ambito della sfera organizzativa, del contesto del lavoro e del senso di appartenenza.

In particolare, nell'ambito della sfera relazionale e della crescita personale, si propone di:

- organizzare seminari e convegni finalizzati a sensibilizzare il personale in materia di parità, pari opportunità, politiche di genere, benessere organizzativo, contrasto alla discriminazione e al fenomeno del mobbing;
- partecipare alla giornata internazionale sulla violenza contro le donne per prevenire eventuali fenomeni di molestie, anche organizzando iniziative specifiche all'interno dell'Istituto;
- favorire un clima positivo e collaborativo promuovendo la predisposizione di uno spazio ristoro per le sedi disagiate nonché iniziative volte a favorire il benessere psicofisico dei/delle dipendenti (per es. la possibilità di apprendere e praticare discipline per la salute e il benessere come meditazione antistress, tecniche di posturologia e defaticamento, di respirazione e di rilassamento, nozioni su corretta nutrizione, e stile di vita);

Nell'ambito della sfera dell'organizzazione, del contesto del lavoro e del senso di appartenenza, si propone altresì di:

- migliorare la trasparenza nelle procedure interne, facilitando l'accesso alle informazioni e alle procedure stesse, grazie anche alla creazione di una banca dati recante i *curricula* del personale, di facile accessibilità;
- accrescere le possibilità di ascolto del personale attraverso l'individuazione del/della consigliera di fiducia operante in ISPRA anche in qualità di sportello di ascolto;
- accrescere la motivazione e l'affezione all'Istituto del personale attraverso l'organizzazione di open day.

Il CUG conferma il proprio impegno a svolgere un ruolo attivo nell'Istituto sia per quanto attiene alla proposta e alla promozione di iniziative concrete sulle materie di propria competenza, sia per quanto attiene al monitoraggio delle stesse, nell'ottica di un processo virtuoso di miglioramento continuo.

APPENDICE 1 – DISTRIBUZIONI SEMPLICI DI FREQUENZA

Distribuzioni semplici di frequenza

A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

		n	%	n	%
AO1. Il mio luogo di lavoro è sicuro	1	16	2,5	16	2,5
	2	43	6,6	43	6,8
	3	83	12,8	83	13,1
	4	146	22,6	146	23,0
	5	220	34,0	220	34,6
	6	127	19,6	127	20,0
	Non risponde	12	1,9		
Totale	647	100,0	635	100,0	

		n	%	n	%
AO2. Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	1	60	9,3	60	9,4
	2	56	8,7	56	8,8
	3	85	13,1	85	13,3
	4	140	21,6	140	22,0
	5	181	28,0	181	28,4
	6	115	17,8	115	18,1
	Non risponde	10	1,5		
Totale	647	100,0	637	100,0	

		n	%	n	%
AO3. Le caratteristiche del mio luogo di lavoro sono soddisfacenti	1	38	5,9	38	5,9
	2	78	12,1	78	12,1
	3	104	16,1	104	16,1
	4	116	17,9	116	18,0
	5	203	31,4	203	31,5
	6	106	16,4	106	16,4
	Non risponde	2	,3		
Totale	647	100,0	645	100,0	

		n	%
AO4. Ho subito atti di mobbing	1	378	58,4
	2	80	12,4
	3	44	6,8
	4	47	7,3
	5	47	7,3
	6	30	4,6
	Non risponde	21	3,2
	Totale	647	100,0

n	%
378	60,4
80	12,8
44	7,0
47	7,5
47	7,5
30	4,8
626	100,0

		n	%
AO5. Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	1	471	72,8
	2	57	8,8
	3	33	5,1
	4	24	3,7
	5	28	4,3
	6	20	3,1
	Non risponde	14	2,2
	Totale	647	100,0

n	%
471	74,4
57	9,0
33	5,2
24	3,8
28	4,4
20	3,2
633	100,0

		n	%
AO6. Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	1	62	9,6
	2	49	7,6
	3	67	10,4
	4	61	9,4
	5	100	15,5
	6	283	43,7
	Non risponde	25	3,9
	Totale	647	100,0

n	%
62	10,0
49	7,9
67	10,8
61	9,8
100	16,1
283	45,5
622	100,0

		n	%
AO7. Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	1	15	2,3
	2	18	2,8
	3	38	5,9
	4	100	15,5
	5	158	24,4
	6	296	45,7
	Non risponde	22	3,4
Totale		647	100,0
		n	%
AO8. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	1	19	2,9
	2	24	3,7
	3	56	8,7
	4	119	18,4
	5	200	30,9
	6	213	32,9
	Non risponde	16	2,5
Totale		647	100,0

n	%
15	2,4
18	2,9
38	6,1
100	16,0
158	25,3
296	47,4
625	100,0
n	%
19	3,0
24	3,8
56	8,9
119	18,9
200	31,7
213	33,8
631	100,0

		n	%
AO9. Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano	1	190	29,4
	2	135	20,9
	3	85	13,1
	4	87	13,4
	5	80	12,4
	6	48	7,4
	Non risponde	22	3,4
Totale		647	100,0

n	%
190	30,4
135	21,6
85	13,6
87	13,9
80	12,8
48	7,7
625	100,0

B - Le discriminazioni

		n	%
BO1. Sono	1	15	2,3
trattato	2	11	1,7
correttamente e	3	25	3,9
con rispetto in	4	43	6,6
relazione alla mia	5	113	17,5
appartenenza	6	270	41,7
sindacale			
	Non	170	26,3
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
15	3,1
11	2,3
25	5,2
43	9,0
113	23,7
270	56,6
170	26,3
477	100,0

		n	%
BO2. Sono	1	10	1,5
trattato	2	6	,9
correttamente e	3	24	3,7
con rispetto in	4	49	7,6
relazione al mio	5	119	18,4
orientamento	6	313	48,4
politico			
	Non	126	19,5
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
10	1,9
6	1,2
24	4,6
49	9,4
119	22,8
313	60,1
126	19,5
521	100,0

		n	%
BO3. Sono	1	6	,9
trattato	2	5	,8
correttamente e	3	8	1,2
con rispetto in	4	27	4,2
relazione alla mia	5	87	13,4
religione	6	379	58,6
	Non	135	20,9
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
6	1,2
5	1,0
8	1,6
27	5,3
87	17,0
379	74,0
135	20,9
512	100,0

		n	%
BO4. La mia	1	397	61,4
identità di genere	2	62	9,6
costituisce un	3	31	4,8
ostacolo alla mia	4	41	6,3
valorizzazione sul	5	39	6,0
lavoro	6	19	2,9
	Non	58	9,0
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
397	67,4
62	10,5
31	5,3
41	7,0
39	6,6
19	3,2
589	100,0

		n	%
BO5. Sono	1	16	2,5
trattato	2	2	,3
correttamente e	3	3	,5
con rispetto in	4	19	2,9
relazione alla mia	5	46	7,1
etnia e/o razza	6	440	68,0
	Non	121	18,7
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
16	3,0
2	,4
3	,6
19	3,6
46	8,7
440	83,7
526	100,0

		n	%
BO6. Sono	1	16	2,5
trattato	2	2	,3
correttamente e	3	6	,9
con rispetto in	4	18	2,8
relazione alla mia	5	46	7,1
lingua	6	443	68,5
	Non	116	17,9
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
16	3,0
2	,4
6	1,1
18	3,4
46	8,7
443	83,4
531	100,0

		n	%
BO7. La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	1	354	54,7
	2	94	14,5
	3	41	6,3
	4	48	7,4
	5	37	5,7
	6	32	4,9
	Non risponde	41	6,3
Totale	647	100,0	

n	%
354	58,4
94	15,5
41	6,8
48	7,9
37	6,1
32	5,3
606	100,0

		n	%
BO8. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	1	11	1,7
	2	3	,5
	3	7	1,1
	4	18	2,8
	5	37	5,7
	6	449	69,4
	Non risponde	122	18,9
Totale	647	100,0	

n	%
11	2,1
3	,6
7	1,3
18	3,4
37	7,0
449	85,5
525	100,0

		n	%
BO9. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	1	13	2,0
	2	2	,3
	3	5	,8
	4	17	2,6
	5	12	1,9
	6	97	15,0
	Non risponde	501	77,4
Totale	647	100,0	

n	%
13	8,9
2	1,4
5	3,4
17	11,6
12	8,2
97	66,4
146	100,0

C - L'equità nella mia amministrazione

		n	%	n	%
CO1. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	1	105	16,2	105	16,7
	2	117	18,1	117	18,6
	3	114	17,6	114	18,2
	4	142	21,9	142	22,6
	5	98	15,1	98	15,6
	6	52	8,0	52	8,3
	Non risponde	19	2,9		
Totale	647	100,0	628	100,0	

		n	%	n	%
CO2. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	1	109	16,8	109	17,4
	2	131	20,2	131	20,9
	3	113	17,5	113	18,0
	4	139	21,5	139	22,2
	5	91	14,1	91	14,5
	6	44	6,8	44	7,0
	Non risponde	20	3,1		
Totale	647	100,0	627	100,0	

		n	%	n	%
CO3. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	1	87	13,4	87	13,9
	2	80	12,4	80	12,8
	3	105	16,2	105	16,8
	4	135	20,9	135	21,6
	5	138	21,3	138	22,1
	6	79	12,2	79	12,7
	Non risponde	23	3,6		
Totale	647	100,0	624	100,0	

		n	%	n	%
CO4. Ritengo	1	171	26,4	171	29,5
equilibrato il modo	2	112	17,3	112	19,3
in cui la	3	106	16,4	106	18,3
retribuzione viene	4	88	13,6	88	15,2
differenziata in	5	67	10,4	67	11,6
rapporto alla	6	36	5,6	36	6,2
quantità e qualità					
del lavoro svolto					
	Non	67	10,4		
	risponde				
	Totale	647	100,0	580	100,0

D - Carriera e sviluppo professionale

		n	%	n	%
DO1. Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	1	269	41,6	269	42,9
	2	125	19,3	125	19,9
	3	112	17,3	112	17,9
	4	74	11,4	74	11,8
	5	32	4,9	32	5,1
	6	15	2,3	15	2,4
	Non risponde	20	3,1		
Totale		647	100,0	627	100,0
		n	%	n	%
DO2. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	1	272	42,0	272	43,7
	2	165	25,5	165	26,5
	3	99	15,3	99	15,9
	4	60	9,3	60	9,6
	5	21	3,2	21	3,4
	6	5	,8	5	,8
	Non risponde	25	3,9		
Totale		647	100,0	622	100,0
		n	%	n	%
DO3. Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	1	162	25,0	162	26,2
	2	171	26,4	171	27,7
	3	135	20,9	135	21,8
	4	93	14,4	93	15,0
	5	45	7,0	45	7,3
	6	12	1,9	12	1,9
	Non risponde	29	4,5		
Totale		647	100,0	618	100,0

		n	%
DO4. Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	1	76	11,7
	2	83	12,8
	3	101	15,6
	4	124	19,2
	5	140	21,6
	6	111	17,2
	Non risponde	12	1,9
	Totale	647	100,0

n	%
76	12,0
83	13,1
101	15,9
124	19,5
140	22,0
111	17,5
635	100,0

		n	%
DO5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	1	114	17,6
	2	104	16,1
	3	103	15,9
	4	138	21,3
	5	107	16,5
	6	57	8,8
	Non risponde	24	3,7
	Totale	647	100,0

n	%
114	18,3
104	16,7
103	16,5
138	22,2
107	17,2
57	9,1
623	100,0

E - Il mio lavoro

		n	%
EO1. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	1	27	4,2
	2	40	6,2
	3	80	12,4
	4	120	18,5
	5	188	29,1
	6	173	26,7
	Non risponde	19	2,9
Totale		647	100,0

n	%
27	4,3
40	6,4
80	12,7
120	19,1
188	29,9
173	27,5
628	100,0

		n	%
EO2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	1	4	,6
	2	6	,9
	3	22	3,4
	4	65	10,0
	5	224	34,6
	6	313	48,4
	Non risponde	13	2,0
Totale		647	100,0

n	%
4	,6
6	,9
22	3,5
65	10,3
224	35,3
313	49,4
634	100,0

		n	%
EO3. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	1	22	3,4
	2	84	13,0
	3	102	15,8
	4	159	24,6
	5	162	25,0
	6	105	16,2
	Non risponde	13	2,0
Totale		647	100,0

n	%
22	3,5
84	13,2
102	16,1
159	25,1
162	25,6
105	16,6
634	100,0

		n	%
EO4. Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	1	17	2,6
	2	27	4,2
	3	47	7,3
	4	114	17,6
	5	241	37,2
	6	191	29,5
	Non risponde	10	1,5
Totale	647	100,0	

n	%
17	2,7
27	4,2
47	7,4
114	17,9
241	37,8
191	30,0
637	100,0

		n	%
EO5. Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	1	61	9,4
	2	74	11,4
	3	85	13,1
	4	155	24,0
	5	168	26,0
	6	86	13,3
	Non risponde	18	2,8
Totale	647	100,0	

n	%
61	9,7
74	11,8
85	13,5
155	24,6
168	26,7
86	13,7
629	100,0

F - I miei colleghi

		n	%	n	%
FO1. Mi sento	1	81	12,5	81	12,9
parte di una	2	98	15,1	98	15,6
squadra	3	104	16,1	104	16,5
	4	114	17,6	114	18,1
	5	144	22,3	144	22,9
	6	89	13,8	89	14,1
	Non risponde	17	2,6		
	Totale	647	100,0	630	100,0
<hr/>					
		n	%	n	%
FO2. Mi rendo	1	2	,3	2	,3
disponibile per	2	6	,9	6	,9
aiutare i colleghi	3	18	2,8	18	2,8
anche se non	4	59	9,1	59	9,3
rientra nei miei	5	240	37,1	240	37,7
compiti	6	312	48,2	312	49,0
	Non risponde	10	1,5		
	Totale	647	100,0	637	100,0
<hr/>					
		n	%	n	%
FO3. Sono	1	11	1,7	11	1,8
stimato e trattato	2	12	1,9	12	1,9
con rispetto dai	3	42	6,5	42	6,8
colleghi	4	103	15,9	103	16,7
	5	249	38,5	249	40,4
	6	199	30,8	199	32,3
	Non risponde	31	4,8		
	Totale	647	100,0	616	100,0

		n	%
FO4. Nel mio	1	61	9,4
gruppo chi ha	2	98	15,1
un'informazione la	3	93	14,4
mette a	4	117	18,1
disposizione di	5	154	23,8
tutti	6	104	16,1
	Non	20	3,1
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
61	9,7
98	15,6
93	14,8
117	18,7
154	24,6
104	16,6
627	100,0

		n	%
FO5.	1	101	15,6
L'organizzazione	2	104	16,1
spinge a lavorare	3	92	14,2
in gruppo e a	4	119	18,4
collaborare	5	132	20,4
	6	81	12,5
	Non	18	2,8
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
101	16,1
104	16,5
92	14,6
119	18,9
132	21,0
81	12,9
629	100,0

G - Il contesto del mio lavoro.

		n	%	n	%
GO1. La mia	1	188	29,1	188	29,9
organizzazione	2	163	25,2	163	25,9
investe sulle	3	115	17,8	115	18,3
persone, anche	4	101	15,6	101	16,1
attraverso	5	43	6,6	43	6,8
un'adeguata	6	19	2,9	19	3,0
attività di					
formazione	Non	18	2,8		
	risponde				
	Totale	647	100,0	629	100,0

		n	%	n	%
GO2. Le regole di	1	82	12,7	82	13,1
comportamento	2	109	16,8	109	17,4
sono definite in	3	120	18,5	120	19,1
modo chiaro	4	120	18,5	120	19,1
	5	130	20,1	130	20,7
	6	66	10,2	66	10,5
	Non	20	3,1		
	risponde				
	Totale	647	100,0	627	100,0

		n	%	n	%
GO3. I compiti e	1	108	16,7	108	17,1
ruoli organizzativi	2	133	20,6	133	21,0
sono ben definiti	3	133	20,6	133	21,0
	4	130	20,1	130	20,6
	5	92	14,2	92	14,6
	6	36	5,6	36	5,7
	Non	15	2,3		
	risponde				
	Totale	647	100,0	632	100,0

		n	%	n	%
GO4. La	1	131	20,2	131	20,6
circolazione delle	2	131	20,2	131	20,6
informazioni	3	132	20,4	132	20,7
all'interno	4	122	18,9	122	19,2
dell'organizzazione	5	89	13,8	89	14,0
è adeguata	6	32	4,9	32	5,0
	Non	10	1,5		
	risponde				
	Totale	647	100,0	637	100,0

		n	%	n	%
GO5. La mia	1	82	12,7	82	13,9
organizzazione	2	96	14,8	96	16,3
promuove azioni a	3	114	17,6	114	19,3
favore della	4	141	21,8	141	23,9
conciliazione dei	5	109	16,8	109	18,5
tempi lavoro e dei	6	48	7,4	48	8,1
tempi di vita	Non	57	8,8		
	risponde				
	Totale	647	100,0	590	100,0

H - Il senso di appartenenza.

		n	%	n	%
HO1. Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	1	37	5,7	37	5,9
	2	75	11,6	75	12,0
	3	114	17,6	114	18,2
	4	140	21,6	140	22,4
	5	155	24,0	155	24,8
	6	104	16,1	104	16,6
	Non risponde	22	3,4		
	Totale	647	100,0	625	100,0
		n	%	n	%
HO2. Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato	1	8	1,2	8	1,3
	2	18	2,8	18	2,9
	3	36	5,6	36	5,8
	4	101	15,6	101	16,2
	5	199	30,8	199	31,8
	6	263	40,6	263	42,1
	Non risponde	22	3,4		
	Totale	647	100,0	625	100,0
		n	%	n	%
HO3. Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	1	20	3,1	20	3,2
	2	21	3,2	21	3,4
	3	49	7,6	49	7,8
	4	114	17,6	114	18,2
	5	189	29,2	189	30,2
	6	232	35,9	232	37,1
	Non risponde	22	3,4		
	Totale	647	100,0	625	100,0

		n	%
HO4. I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	1	60	9,3
	2	106	16,4
	3	119	18,4
	4	160	24,7
	5	106	16,4
	6	52	8,0
	Non risponde	44	6,8
Totale		647	100,0

n	%
60	10,0
106	17,6
119	19,7
160	26,5
106	17,6
52	8,6
603	100,0

		n	%
HO5. Se potessi, comunque cambierei ente	1	155	24,0
	2	115	17,8
	3	91	14,1
	4	82	12,7
	5	63	9,7
	6	75	11,6
	Non risponde	66	10,2
Totale		647	100,0

n	%
155	26,7
115	19,8
91	15,7
82	14,1
63	10,8
75	12,9
581	100,0

I - L'immagine della mia amministrazione.

		n	%	n	%
IO1. La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	1	25	3,9	25	4,0
	2	55	8,5	55	8,9
	3	103	15,9	103	16,7
	4	145	22,4	145	23,5
	5	180	27,8	180	29,1
	6	110	17,0	110	17,8
	Non risponde	29	4,5		
	Totale	647	100,0	618	100,0

		n	%	n	%
IO2. Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	1	29	4,5	29	4,8
	2	78	12,1	78	13,0
	3	121	18,7	121	20,1
	4	154	23,8	154	25,6
	5	147	22,7	147	24,4
	6	73	11,3	73	12,1
	Non risponde	45	7,0		
	Totale	647	100,0	602	100,0

		n	%	n	%
IO3. La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	1	43	6,6	43	7,2
	2	103	15,9	103	17,3
	3	128	19,8	128	21,5
	4	141	21,8	141	23,7
	5	117	18,1	117	19,7
	6	63	9,7	63	10,6
	Non risponde	52	8,0		
	Totale	647	100,0	595	100,0

Importanza degli ambiti di indagine.

		n	%	n	%
QUANTO	1	5	0,8	5	0,8
CONSIDERA	2	3	0,5	3	0,5
IMPORTANTI PER	3	14	2,2	14	2,2
IL SUO	4	58	9,0	58	9,2
BENESSERE	5	152	23,5	152	24,1
ORGANIZZATIVO A	6	400	61,8	400	63,3
- La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	Non risponde	15	2,3		
	Totale	647	100,0	632	100,0

		n	%	n	%
QUANTO	1	23	3,6	23	3,7
CONSIDERA	2	9	1,4	9	1,5
IMPORTANTI PER	3	14	2,2	14	2,3
IL SUO	4	47	7,3	47	7,6
BENESSERE	5	161	24,9	161	26,1
ORGANIZZATIVO B	6	362	56,0	362	58,8
- Le discriminazioni	Non risponde	31	4,8		
	Totale	647	100,0	616	100,0

		n	%	n	%
QUANTO	1	4	0,6	4	0,6
CONSIDERA	2	7	1,1	7	1,1
IMPORTANTI PER	3	14	2,2	14	2,2
IL SUO	4	27	4,2	27	4,3
BENESSERE	5	160	24,7	160	25,3
ORGANIZZATIVO C	6	420	64,9	420	66,5
- L'equità nella mia amministrazione	Non risponde	15	2,3		
	Totale	647	100,0	632	100,0

		n	%
QUANTO	1	9	1,4
CONSIDERA	2	7	1,1
IMPORTANTI PER	3	12	1,9
IL SUO	4	58	9,0
BENESSERE	5	206	31,8
ORGANIZZATIVO D	6	340	52,6
- La carriera e lo			
sviluppo			
professionale	Non	15	2,3
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
9	1,4
7	1,1
12	1,9
58	9,2
206	32,6
340	53,8
632	100,0

		n	%
QUANTO	1	6	0,9
CONSIDERA	2	3	0,5
IMPORTANTI PER	3	5	0,8
IL SUO	4	24	3,7
BENESSERE	5	170	26,3
ORGANIZZATIVO E	6	428	66,2
- Il mio lavoro			
	Non	11	1,7
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
6	0,9
3	0,5
5	0,8
24	3,8
170	26,7
428	67,3
636	100,0

		n	%
QUANTO	1	7	1,1
CONSIDERA	2	5	0,8
IMPORTANTI PER	3	9	1,4
IL SUO	4	61	9,4
BENESSERE	5	233	36,0
ORGANIZZATIVO F	6	318	49,1
- I miei colleghi			
	Non	14	2,2
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
7	1,1
5	0,8
9	1,4
61	9,6
233	36,8
318	50,2
633	100,0

		n	%	n	%
QUANTO	1	5	0,8	5	0,8
CONSIDERA	2	2	0,3	2	0,3
IMPORTANTI PER	3	10	1,5	10	1,6
IL SUO	4	59	9,1	59	9,4
BENESSERE	5	229	35,4	229	36,4
ORGANIZZATIVO G	6	324	50,1	324	51,5
- Il contesto del					
mio lavoro	Non	18	2,8		
	risponde				
	Totale	647	100,0	629	100,0

		n	%	n	%
QUANTO	1	10	1,5	10	1,6
CONSIDERA	2	11	1,7	11	1,8
IMPORTANTI PER	3	30	4,6	30	4,8
IL SUO	4	103	15,9	103	16,4
BENESSERE	5	192	29,7	192	30,6
ORGANIZZATIVO H	6	282	43,6	282	44,9
- Il senso di					
appartenenza	Non	19	2,9		
	risponde				
	Totale	647	100,0	628	100,0

		n	%	n	%
QUANTO	1	13	2,0	13	2,1
CONSIDERA	2	18	2,8	18	2,9
IMPORTANTI PER	3	36	5,6	36	5,8
IL SUO	4	114	17,6	114	18,2
BENESSERE	5	178	27,5	178	28,5
ORGANIZZATIVO I -	6	266	41,1	266	42,6
L'immagine della					
amministrazione	Non	22	3,4		
	risponde				
	Totale	647	100,0	625	100,0

L - La mia organizzazione.

		n	%
LO1. Conosco le strategie della mia amministrazione	1	204	31,5
	2	164	25,3
	3	111	17,2
	4	88	13,6
	5	37	5,7
	6	15	2,3
	Non risponde	28	4,3
Totale	647	100,0	

n	%
204	33,0
164	26,5
111	17,9
88	14,2
37	6,0
15	2,4
619	100,0

		n	%
LO2. Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	1	134	20,7
	2	131	20,2
	3	114	17,6
	4	91	14,1
	5	32	4,9
	6	20	3,1
	Non risponde	125	19,3
Totale	647	100,0	

n	%
134	25,7
131	25,1
114	21,8
91	17,4
32	6,1
20	3,8
522	100,0

		n	%
LO3. Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	1	200	30,9
	2	146	22,6
	3	106	16,4
	4	83	12,8
	5	35	5,4
	6	27	4,2
	Non risponde	50	7,7
Totale	647	100,0	

n	%
200	33,5
146	24,5
106	17,8
83	13,9
35	5,9
27	4,5
597	100,0

		n	%	n	%
LO4. È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	1	126	19,5	126	21,1
	2	127	19,6	127	21,2
	3	99	15,3	99	16,6
	4	98	15,1	98	16,4
	5	84	13,0	84	14,0
	6	64	9,9	64	10,7
	Non risponde	49	7,6		
	Totale	647	100,0	598	100,0

M - Le mie performance.

		n	%
MO1. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	1	98	15,1
	2	111	17,2
	3	101	15,6
	4	125	19,3
	5	119	18,4
	6	42	6,5
	Non risponde	51	7,9
Totale	647	100,0	

n	%
98	16,4
111	18,6
101	16,9
125	21,0
119	20,0
42	7,0
596	100,0

		n	%
MO2. Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	1	116	17,9
	2	130	20,1
	3	107	16,5
	4	106	16,4
	5	92	14,2
	6	53	8,2
	Non risponde	43	6,6
Totale	647	100,0	

n	%
116	19,2
130	21,5
107	17,7
106	17,5
92	15,2
53	8,8
604	100,0

		n	%
MO3. Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	1	179	27,7
	2	121	18,7
	3	94	14,5
	4	97	15,0
	5	71	11,0
	6	41	6,3
	Non risponde	44	6,8
Totale	647	100,0	

n	%
179	29,7
121	20,1
94	15,6
97	16,1
71	11,8
41	6,8
603	100,0

		n	%	n	%
M04. Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	1	192	29,7	192	32,1
	2	126	19,5	126	21,1
	3	93	14,4	93	15,6
	4	93	14,4	93	15,6
	5	63	9,7	63	10,5
	6	31	4,8	31	5,2
	Non risponde	49	7,6		
Totale	647	100,0	598	100,0	

N - Il funzionamento del sistema.

		n	%	n	%
NO1. Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	1	109	16,8	109	17,9
	2	93	14,4	93	15,3
	3	110	17,0	110	18,1
	4	117	18,1	117	19,2
	5	123	19,0	123	20,2
	6	56	8,7	56	9,2
	Non risponde	39	6,0		
Totale		647	100,0	608	100,0
		n	%	n	%
NO2. Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	1	94	14,5	94	19,6
	2	84	13,0	84	17,5
	3	71	11,0	71	14,8
	4	97	15,0	97	20,3
	5	100	15,5	100	20,9
	6	33	5,1	33	6,9
	Non risponde	168	26,0		
Totale		647	100,0	479	100,0
		n	%	n	%
NO3. I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	1	139	21,5	139	28,0
	2	88	13,6	88	17,7
	3	74	11,4	74	14,9
	4	85	13,1	85	17,1
	5	81	12,5	81	16,3
	6	29	4,5	29	5,8
	Non risponde	151	23,3		
Totale		647	100,0	496	100,0

		n	%
NO4. La mia	1	280	43,3
amministrazione	2	133	20,6
premia le persone	3	68	10,5
capaci e che si	4	64	9,9
impegnano	5	25	3,9
	6	8	1,2
	Non	69	10,7
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
280	48,4
133	23,0
68	11,8
64	11,1
25	4,3
8	1,4
578	100,0

		n	%
NO5. Il sistema di	1	293	45,3
misurazione e	2	122	18,9
valutazione della	3	64	9,9
performance è	4	66	10,2
stato	5	29	4,5
adeguatamente	6	13	2,0
illustrato al		60	9,3
personale	Non		
	risponde		
	Totale	647	100,0

n	%
293	49,9
122	20,8
64	10,9
66	11,2
29	4,9
13	2,2
587	100,0

O - Il mio capo e la mia crescita.

		n	%	n	%
OO1. Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	1	110	17,0	110	18,4
	2	113	17,5	113	18,9
	3	97	15,0	97	16,2
	4	96	14,8	96	16,1
	5	111	17,2	111	18,6
	6	70	10,8	70	11,7
	Non risponde	50	7,7		
Totale	647	100,0	597	100,0	

		n	%	n	%
OO2. Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	1	114	17,6	114	18,9
	2	116	17,9	116	19,2
	3	92	14,2	92	15,3
	4	100	15,5	100	16,6
	5	101	15,6	101	16,7
	6	80	12,4	80	13,3
	Non risponde	44	6,8		
Totale	647	100,0	603	100,0	

		n	%	n	%
OO3. È sensibile ai miei bisogni personali	1	68	10,5	68	11,1
	2	64	9,9	64	10,4
	3	58	9,0	58	9,5
	4	101	15,6	101	16,5
	5	162	25,0	162	26,4
	6	160	24,7	160	26,1
	Non risponde	34	5,3		
Totale	647	100,0	613	100,0	

		n	%
004. Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	1	68	10,5
	2	56	8,7
	3	65	10,0
	4	96	14,8
	5	170	26,3
	6	162	25,0
	Non risponde	30	4,6
Totale	647	100,0	

n	%
68	11,0
56	9,1
65	10,5
96	15,6
170	27,6
162	26,3
617	100,0

		n	%
005. Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	1	58	9,0
	2	62	9,6
	3	75	11,6
	4	103	15,9
	5	158	24,4
	6	162	25,0
	Non risponde	29	4,5
Totale	647	100,0	

n	%
58	9,4
62	10,0
75	12,1
103	16,7
158	25,6
162	26,2
618	100,0

P - Il mio capo e l'equità.

		n	%	n	%
PO1. Agisce con equità, in base alla mia percezione	1	67	10,4	67	11,2
	2	95	14,7	95	15,9
	3	102	15,8	102	17,1
	4	123	19,0	123	20,6
	5	134	20,7	134	22,5
	6	75	11,6	75	12,6
	Non risponde	51	7,9		
	Totale	647	100,0	596	100,0
		n	%	n	%
PO2. Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	1	84	13,0	84	14,8
	2	91	14,1	91	16,0
	3	112	17,3	112	19,7
	4	130	20,1	130	22,8
	5	95	14,7	95	16,7
	6	57	8,8	57	10,0
	Non risponde	78	12,1		
	Totale	647	100,0	569	100,0
		n	%	n	%
PO3. Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	1	102	15,8	102	16,6
	2	110	17,0	110	17,9
	3	91	14,1	91	14,8
	4	119	18,4	119	19,4
	5	108	16,7	108	17,6
	6	84	13,0	84	13,7
	Non risponde	33	5,1		
	Totale	647	100,0	614	100,0

		n	%	n	%
PO4. Stimolo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	1	40	6,2	40	6,6
	2	57	8,8	57	9,5
	3	66	10,2	66	11,0
	4	107	16,5	107	17,8
	5	147	22,7	147	24,4
	6	185	28,6	185	30,7
	Non risponde	45	7,0		
	Totale	647	100,0	602	100,0

**APPENDICE 2 – DOMANDA 17: PROPOSTE E
SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE**

Domanda 17: proposte e suggerimenti per migliorare l'organizzazione

In questa appendice sono riportati integralmente i contenuti delle risposte alla domanda aperta n. 17, date da 104 dipendenti ISPRA tra coloro che hanno compilato il questionario. La scelta di mettere a disposizione del lettore tale materiale empirico in forma "grezza" deriva fondamentalmente da due considerazioni. Vi è, anzitutto, una motivazione che attiene al rispetto dell'esigenza metodologica di rendere "ispezionabile" la "base empirica" sulla quale sono state effettuate quelle prime operazioni di analisi, codifica e interpretazione riportate nel paragrafo 3.2.4 (vedi, in particolare, pagg. 78-85). La seconda motivazione risiede nella convinzione che la disponibilità integrale delle proposte e suggerimenti "liberamente" espressi da una parte non trascurabile del campione (circa 1 rispondente su 6) possa arricchire il quadro conoscitivo delle posizioni concettuali da considerare per possibili futuri ampliamenti del questionario d'indagine, soprattutto in risposta alla necessità di una sua maggiore aderenza alle peculiarità di un istituto di ricerca come l'ISPRA.

Le risposte sono riportate di seguito in ordine progressivo corrispondente all'ordine in cui sono stati registrati i questionari compilati.

1.

Alcune risposte mi rendo conto che possono risultare contraddittorie, ma avendo diverse attività all'interno dell'ENTE non avevo la possibilità di lasciare commento per spiegarmi; o almeno si doveva richiedere con una o più domande se si hanno diverse attività all'interno dell'ENTE o una sola, di conseguenza il responsabile non sarà solo uno ma più di uno a seconda delle attività intraprese.

2.

Bisognerebbe avere un interlocutore, qualcuno che ti dicesse le cose. Abbiamo invece dei profittatori e dei muri di gomma. Non mi sembra che la dirigenza abbia la funzionalità dell'Ente tra le sue priorità. Il CRA 16 è una specie di lager dove negli ultimi tre anni non è stata fatta una riunione di lavoro informativo-strategica; chi ha vantaggi di posizione se li gestisce e chi è fuori dal giro è fuori. Almeno il 40% del personale è sottoutilizzato, demansionato. Quattro ricercatori hanno accesso a informazioni, fondi ecc. tutti gli altri sono fuori. Inutile dirlo alla direzione.

3.

Per migliorare il "benessere organizzativo" ritengo che strumenti come le attività del CUG e la somministrazione di questionari come questo, molto *politically correct*, siano assolutamente inutili ed inefficaci rispetto alla sostanza delle cose.

4.

Assegnazione di risorse umane in funzione dei carichi di lavoro, in particolare per i compiti assegnati per legge all'Istituto – Definizione chiara dei percorsi di crescita professionale e delle tempistiche – Individuazione dei temi prioritari per l'Istituto con focalizzazione del relativo impegno.

5.

Seminari interni per conoscere le attività degli altri gruppi di ricerca.

6.

La limitata competenza tecnico-scientifica della dirigenza e la scarsa applicazione di criteri meritocratici nella valutazione delle *performance* sono un forte ostacolo alla produttività dell'Ente.

7.

Semplicemente, serve scegliere che cosa è questo Istituto, e risolvere il dilemma agenzia/ricerca. Inoltre serve sostenere chi fa ricerca, rendere le strade amministrative percorribili e facili, aiutarli e non mettere i bastoni tra le ruote. La politica sul personale è ridicola, non premia i migliori, non permette di reclutarli, non permette autonomia. L'amministrazione si salva talvolta solo per la presenza di alcune persone che sono disponibili, ma nella maggior parte dei casi si ha un'amministrazione farraginoso, lenta, incoerente, inconsistente, che non permette di ottenere risultati positivi. Se si riesce a partecipare a progetti, l'Istituto fa di tutto per renderli faticosi, se non impossibili. Sembra che a fronte della stabilizzazione di alcune persone sia stato concordato di non poter avere "nuovi precari", impedendo di fatto di fare progetti di ricerca. Decidetevi. Ricerca? Agenzia? Entrambe? Moitessier diceva che sentiva la sua barca dire "dammi vento e ti darò miglia". Da noi, nonostante ci siano persone in gamba, prevale la bonaccia. Chi fa sbaglia? Meglio l'inerzia?

8.

Maggiore equità nella distribuzione delle responsabilità lavorative (all'interno di ciascun livello).

9.

Valorizzazione professionale e crescita economica del personale

10.

Una maggiore attenzione nella scelta dei dirigenti/responsabili, non solo dal punto di vista della professionalità quanto dal punto di vista dell'umanità e del rapporto con i propri dipendenti.

11.

Alcune definizioni del questionario sono in alcuni casi poco chiare. Ad esempio nel mio caso non è chiaro a quale figura dovrei riferirmi per far riferimento alla figura di capo. Formalmente e in particolar modo per gli aspetti burocratici tale figura è rappresentata da una persona, praticamente nell'organizzazione delle attività lavorative è generalmente rappresentata da un'altra persona.

12.

Proposte per il miglioramento delle postazioni di lavoro: non sempre le postazioni di lavoro sono ergonomiche; bisognerebbe mettere le fotocopiatrici lontano dalle stanze, perché il rumore disturba; bisognerebbe che le pareti tra le stanze isolassero di più dal rumore.

13.

Snellire la struttura - Togliere i caposettori inutili in un ente di ricerca in cui da contratto i ricercatori e tecnologi devono rispondere solo al proprio capodipartimento che dovrebbe comunque essere un dirigente di ricerca - Togliere tutti questi dirigenti, un dirigente per nove persone è ridicolo, di cui magari tre sono caposettori di una o due persone.

14.

Dirigenti più attenti e capaci

15.

Intensificare l'attività di formazione attualmente quasi inesistente - Promuovere la partecipazione a convegni e conferenze di rilevanza internazionale - Snellire la pesante macchina burocratica attualmente in vigore - Decentralizzare l'attività amministrativa in subunità a seconda delle esigenze dei vari reparti - Promuovere la diffusione delle varie competenze all'interno dell'Istituto e facilitarne l'interazione per renderle maggiormente fruibili.

16.

I dipendenti hanno necessità di poter dialogare "serenamente" con i vertici, condividere obiettivi e prospettive future; i dipendenti ed il loro benessere devono essere prioritari; le decisioni e l'interpretazione delle leggi, circolari e direttive in questi ultimi anni sono sempre state prese in maniera restrittiva e contro il benessere del dipendente.

17.

Completare il percorso organizzativo dell'Ente (statuto e regolamento), decidere in modo esplicito il ruolo della ricerca all'interno dell'Ente ed adeguarne per quanto possibile gli strumenti amministrativi in termini di flessibilità e tempi di risposta.

18.

Introdurre corsi obbligatori di organizzazione manageriale e di intelligenza emotiva per i dirigenti al fine di insegnare loro a gestire al meglio il personale - Possibilità di carriera legata al merito ed alla obiettiva valutazione delle capacità di ognuno - Obbligatorietà di corsi di formazione per tutto il personale avendo riguardo alle specifiche professionalità

19.

Migliore definizione dei compiti e degli obiettivi lavorativi di ciascuno. La mancata reale riorganizzazione (*mission*) dell'ISPRA si ripercuote sulle aspettative lavorative e sui rapporti tra i responsabili ed i colleghi.

20.

Ridurre al minimo "ove possibile" il rumore provocato dai condizionatori ubicati in sala Server del SINANet.

21.

Uno snellimento delle procedure burocratiche - Un maggior passaggio dal cartaceo al digitale per quanto concerne la modulistica interna (missioni, cartellino, etc.) Tempi certi di risposta da parte dell'amministrazione

22.

Avere da parte dell'amministrazione maggior controllo e verifica sulle modalità di gestione del personale da parte dei dirigenti - Verificare e favorire la risoluzione di problemi del tipo incompatibilità caratteriale e conseguentemente mobbing - Favorire maggior collaborazione e trasversalità tra i dipartimenti che altrimenti operano solo in maniera ultrasettoriale - Far sì che ogni dipendente non sia solo strumento nelle mani del proprio dirigente ma sia elemento utile a tutto l'Ente e le cui competenze possano essere messe a frutto anche nel lavoro/ricerche svolti da altri gruppi.

23.

Non ho capito la domanda "Importanza degli ambiti di indagine" per cui non ho risposto.

24.

Chiarezza negli obiettivi programmatici ed istituzionali - Risorse economiche "meno dell'essenziale" - Pianificazione.

25.

Deburocratizzare buona parte delle procedure, proponendone e promuovendone lo snellimento - Privilegiare rapporti diretti e sereni tra colleghi affinché il risultato gestionale sia il fine primario da ottenere, sia collegio rispetto all'ossessivo riempimento di modulistiche (fini a se stesse) - Valorizzare le capacità personali di gestione delle problematiche da risolvere - Porre la persona più al centro delle strutture con la propria cultura lavorativa e con l'esperienza maturata (insieme agli studi conseguiti) e dare alle metodologie ed agli approcci piuttosto carattere di sussidiarietà nei confronti della persona, che altrimenti risulta succube della metodologia preconstituita nel lavoro che, piuttosto che un ausilio, diviene strumento soffocante - Favorire le interazioni e porre la persona in condizioni di credere che il lavorare in gruppo non è a discapito dei suoi legittimi percorsi ed attese personali - Conciliare il merito personale con il servizio ai colleghi ed alla collettività, dai semplici cittadini ai complessi *stakeholders*.

26.

Ritengo che la sede (come ubicazione) porti ad uno stress di ciascuna persona e che si ripercuote in ambito lavorativo, si aggiunge anche un assenteismo dovuto al fatto distanza e mal collegamenti, che ti obbliga se hai un impegno di 2 ore massimo usufruire di una intera giornata; inoltre vi è una dose di ineducazione e rispetto dei ruoli, (anche darsi del TU con i superiori) nell'insieme l'ambiente dove si vive più che in casaè malsano (educazione, rispetto, abbigliamento e modo di porsi).

27.

Rispetto ai superiori, sarebbe opportuno che le valutazioni dei dirigenti fossero fatte per merito e non per provenienza politica. Le *performance* andrebbero valutate anche sui ricercatori. Trovo scorretto che i dirigenti (capiservizio e capidipartimento) debbano prendere i premi produzione basandosi sui risultati del lavoro dei ricercatori, quando spesso non se ne occupano e non hanno alcuna competenza sulla materia. Trovo che i dirigenti posizionati politicamente si occupino delle attività sulla base dei propri interessi personali e non per svolgere un servizio pubblico. Penso in generale che i rapporti con i superiori siano quelli maggiormente critici, laddove i superiori sono posizionati solo per difendere interessi di parte e non il benessere organizzativo dei sottoposti. L'interesse personale prevale sul servizio pubblico e finché i meccanismi prevalenti sono di corporativismo, il merito dei dipendenti risulta superfluo. Nella pubblica amministrazione la valutazione del merito non esiste. Esiste il privilegio ben tutelato dai sindacalisti.

28.

1 - Date spazio alle iniziative che facciano crescere il senso di appartenenza nel personale (ad esempio *open day*, attivazione di gruppi d'acquisto solidale); **2** - Adottate un codice di condotta ISPRA che aiuti a correggere quei comportamenti scorretti e discriminatori che sono alla base dell'elevata conflittualità che si percepisce in questo ente; **3** - Abbiate il coraggio di eliminare quegli evidenti privilegi di "appartenenza" (politica e/o sindacale), che rendono inutile e poco credibile qualsivoglia (meritevole) iniziativa, come ad esempio la presente.

29.

Migliorare la circolazione delle informazioni anche attraverso il sito internet e intranet in modo da far conoscere a tutto il personale le attività svolte e i risultati raggiunti dai vari Servizi e dall'Istituto.

30.

Serve un'amministrazione competente, efficiente e snella. Servono obiettivi chiari. Meno burocrazia, paletti, inefficienze, sprechi, per favore.

31.

In relazione alla formazione del personale, si propone di diffondere le notizie relative alla stessa formazione direttamente al personale senza il tramite del responsabile che spesso non diffonde le notizie. In relazione alle attività svolte nei servizi, bisognerebbe individuare un sistema volto alla divulgazione delle informazioni (come pareri resi, istruttorie, etc.), limitatamente al personale dello stesso servizio, al fine di una conoscenza puntuale delle posizioni assunte dal servizio per le tematiche di competenza. Infine, si suggerisce di far partecipare il personale su quanto fatto e/o da fare sul sistema di valutazione dello stesso.

32.

Suggerisco azioni volte ad una maggiore formazione del personale e che la diffusione dei corsi, interni ed esterni, giunga direttamente al personale senza il filtro del responsabile.

33.

Per quanto concerne la formazione del personale, questa dovrebbe essere continua, costante ed obbligatoria per il personale. Si dovrebbe investire maggiormente su di essa, compatibilmente con i vincoli di bilancio.

34.

Favorire la conoscenza di strategie e obiettivi sia a livello verticale che orizzontale. Favorire lo scambio di informazioni sia all'interno dei singoli servizi che tra Servizi.

35.

Secondo me, per migliorare l'organizzazione bisognerebbe che a capo di questo Istituto ci fossero persone che amano il proprio lavoro, hanno le giuste competenze, hanno come obiettivo il futuro dell'ente. Purtroppo chi ci guida fa politica, non ha le giuste competenze per poter capire cosa veramente serve al nostro ente perché possa avere un futuro, fa prima di tutto i propri interessi e questo non credo apra degli spazi per proposte o suggerimenti che rimarrebbero, ahimé, inascoltati.

36.

Sarebbe più che opportuno conferire incarichi di responsabilità sia dirigenziali che non a persone capaci e che siano in grado di distribuire il lavoro e gestire il personale assegnato al proprio dipartimento/unità!!!!

37.

Alcune domande sono troppo generiche e ambigue (a volte non è chiaro a chi si riferiscano); mi interessa sapere quali iniziative verranno prese per migliorare i punti critici.

38.

I documenti, le banche dati, i file e tutti gli strumenti di lavoro dovrebbero essere messi a disposizione, se fruibili e se non contengono dati sensibili o riservati, di qualunque collega ne abbia bisogno per svolgere al meglio il proprio lavoro a prescindere dalla sua appartenenza o meno alla struttura che li detiene o gestisce direttamente. Tutti dovremmo tenere sempre presente che lavoriamo per lo stesso ente e che le singole strutture non costituiscono delle realtà a se stanti di proprietà del dirigente a cui sono assegnate.

39.

Ritengo opportuno e doveroso che si trovi una modalità per valorizzare il lavoratore che si impegna nel raggiungimento degli obiettivi e disincentivare invece il personale che fa di tutto per non rispettare gli impegni, mettendo spesso in difficoltà i colleghi.

40.

Una maggiore flessibilità nell'assegnazione del personale, meno appartenenza a Dipartimenti e Servizi e più possibilità di passare dall'uno all'altro in base alle proprie competenze e alle esigenze del momento o del progetto; una riduzione significativa dei Dirigenti, per una distribuzione dei compiti - anche di controllo - tra i ricercatori e il personale; una maggiore

sensibilità dell'Amministrazione verso le osservazioni e le proposte di chi il lavoro lo svolge, sensibilità attualmente prossima allo zero; una maggiore fiducia nel lavoro dei dipendenti e una concessione della libertà necessaria a svolgere bene il lavoro, senza prescindere dal sanzionare chi invece il suo lavoro non lo svolge o usa la libertà concessa non per lavorare meglio ma per perseguire interessi personali o peggio.

41.

Bisognerebbe specificare se per "superiore gerarchico" debba intendersi il capo settore o il dirigente preposto al servizio in quanto di norma il superiore gerarchico più diretto per ciascun dipendente è il capo settore al quale viene assegnato dal capo servizio.

42.

E' necessaria una semplificazione delle procedure amministrative; una chiarezza dei compiti e obiettivi dell'ente assolutamente oscuri; una sensibilità maggiore nel cogliere chi ha voglia di fare e chi no; una maggiore attenzione da parte dei superiori nel valorizzare il lavoro all'interno dell'ente e nel contesto nazionale; una amministrazione che crede nell'ente in cui lavora e di conseguenza trasferisce il senso di appartenenza ed impegno ai dipendenti; una amministrazione e un intero istituto che lavora per il solo fine della salvaguardia e protezione ambientale

43.

Ricostituire il CRAL per coltivare oltre l'ufficio anche gli aspetti culturali di quello che facciamo; aumentare l'identità dell'ente curando gli aspetti ecologici e biocompatibili prima di tutto tra le mura dell'ufficio, curare e sostenere di più le forme di mobilità alternativa.

44.

Bisognerebbe far aumentare la circolazione delle informazioni e migliorare l'organizzazione del lavoro intesa sia nel senso di ripartire meglio i carichi di lavoro, sia nel senso di rendere uniformi e stabilire le corrette procedure.

45.

Procedure chiare per svolgere il lavoro al meglio senza lasciare spazio ad ogni interpretazione personale sull'iter da seguire creando disfunzione al servizio e numerose incertezze.

46.

Coinvolgere tutti, a tutti i livelli, negli obiettivi di ciascun dipartimento e settore, e monitorare i risultati.

47.

Migliorare la definizione delle strategie in una visione di lungo periodo, definire gli obiettivi generali e i compiti assegnati alle strutture, organizzare il lavoro per il raggiungimento degli obiettivi fissati. Eliminare gli innumerevoli obiettivi a basso impatto e con scarsa ricaduta (oggi presenti in un numero non sostenibile e che crea nocumento all'intera

organizzazione e dispendio di risorse pubbliche) a beneficio delle attività considerate rilevanti e sulle quali concentrare le risorse umane e finanziarie anche in collaborazione con tutti gli altri enti pubblici preposti. Aumentare il grado di condivisione degli obiettivi, tramite azioni congiunte e sforzi quotidiani. Incentivare l'impegno collettivo per alimentare il lavoro cooperativo e in rete, facilitare il mutuo scambio d'informazioni fra strutture interne e fra enti pubblici. Formare il personale, controllare e valutare l'andamento delle performance delle strutture sugli obiettivi rilevanti. Assegnare le responsabilità ai responsabili di struttura, servizio e settori e controllarne la *performance* (anche per i capi settore). In sintesi: 1) stabilire e comunicare strategie e concentrare gli sforzi su pochi obiettivi rilevanti; 2) organizzare meglio il lavoro delle strutture poste al raggiungimento degli obiettivi individuati; 3) controllare la *performance* delle strutture e l'avanzamento degli obiettivi; 4) formare adeguatamente il personale preposto al raggiungimento di questi obiettivi.

48.

Controllare chi non lavora. Qui dentro c'è chi si permette il lusso di non fare nulla, o fare poco, e chi invece è oberato di impegni, incarichi, missioni e responsabilità rimettendoci anche economicamente e tempo personale (missioni con partenze di domenica, spese non rimborsate) e alla fine viene pagato allo stesso modo se non meno. Chi controlla? Inoltre è assurdo che le navette ISPRA siano così poche e in orari utili solo ai "funzionari", ieri ho atteso il 779 a EUR Fermi dalle 9:45 alle 10:20 ... uscendo dopo le 18 si rischia di attendere anche 40 minuti il passaggio di un bus. Anche questo fattore (scelta di sede decentrata e mal collegata) non aiuta alla produttività.

49.

Eliminare i settori per favorire la trasversalità nel lavoro, una maggiore autonomia e un migliore impiego di risorse

50.

Fissare veri obiettivi per la dirigenza, costruire un sistema di premialità per i lavoratori, far circolare le informazioni anche al fine di informare tutti di quello che viene fatto dall'Istituto. Superare le divisioni.

51.

1) Cambiateci la moquette a Via Brancati n. 48 (è qui da circa 20 anni) è piena di polvere e nonostante le proteste non è stata mai tolta; 2) Non si riesce a capire chi fa cosa dal momento che non esiste un organigramma né un mansionario dell'Istituto.

52.

Valorizzare i talenti e il sapere del personale interno attraverso riconoscimenti carriera ed economici.

53.

Alcuni colleghi non si sentono pienamente realizzati e, entro certi limiti, si potrebbero cercare modalità per valorizzarne le capacità e le doti e aumentare la loro efficienza. Nel questionario non si parla di

TELELAVORO !!! Penso che il suo sviluppo potrebbe migliorare molto la qualità del lavoro e della vita di tanti colleghi. Sembra invece che utilizzare il telelavoro debba passare attraverso rinunce (ad es. non poter mantenere i ruoli di responsabilità), difficoltà, talora vessazioni che sembrano non voler riconoscere la effettiva maggiore efficienza nel lavoro. Ciò denota anche poca stima e fiducia nei colleghi.

54.

In relazione al quadro A, sarebbe opportuno adottare una gestione meno rigida dell'orario di lavoro, dando spazio e ascolto anche ai suggerimenti provenienti dal personale. Ciò andrebbe inquadrato in un più ampio mutamento dei comportamenti che generano un clima negativo. In relazione al quadro B, non sono a conoscenza di casi di discriminazione attribuibile alle cause ivi elencate, ma esistono marcate forme di disparità di trattamento che l'amministrazione potrebbe risolvere esaminando gli esiti contrastanti di casi analoghi. In relazione al quadro D, l'amministrazione potrebbe manifestare interesse alle attività e competenze del personale, ad esempio organizzando e partecipando a presentazioni delle diverse strutture. In relazione al quadro E, le infrastrutture non sono idonee a garantire una adeguata efficienza nello svolgimento delle attività (dalla mancanza di una sala conferenze adatta a una struttura grande come ISPRA alla predisposizione delle risorse informatiche adeguate). Almeno per le risorse informatiche, sarebbe opportuno un censimento di tutti i software necessari alle diverse strutture, in modo da poter elaborare le impostazioni di sistema più funzionali. In relazione al quadro F, l'amministrazione potrebbe favorire la collaborazione all'interno dell'ente, invitando le strutture a condividere le proprie conoscenze e competenze, monitorando i risultati conseguiti con incontri periodici (vedi sopra, quadro D). In relazione ai quadri G e L, si evidenzia la necessità di una maggiore trasparenza nella comunicazione. Sarebbe opportuno che il personale, a tutti i livelli, fosse informato delle scelte, disposizioni e decisioni che influiscono sull'andamento delle attività, sulla suddivisione e sulle condizioni di lavoro. In relazione ai quadri M e N, la valutazione del lavoro andrebbe completamente ridiscussa, con i diretti interessati, a partire dai paradossi della legge 150/2009. Sempre in relazione al quadro N, si evidenzia un'eccessiva gerarchizzazione della gestione, come emerge anche dai due punti precedenti, che andrebbe pertanto ridotta.

55.

Una amministrazione più snella, preparata ed efficiente in modo che non siano i ricercatori a fare gli amministrativi; l'obbligo di conoscere almeno la lingua inglese (per tutti i ricercatori e gli amministrativi); ridurre l'impatto della gerarchia sul singolo per evitare che sia costretto ad iscriversi al sindacato solo per avere informazioni o supporto amministrativo; un ufficio del personale aperto al personale sarebbe auspicabile vista l'attuale assenza di regole, norme e regolamenti; favorire il telelavoro per ridurre l'affollamento (pericoloso in caso di rischio) di alcuni piani dell'Istituto; migliorare la prospettiva scientifica con maggiore circolazione di documenti a vocazione scientifica, di programmazione per finanziamenti e sviluppo; favorire la presenza di giovani tesisti, tirocinanti e stagisti che garantiscono la circolazione di nuove idee.

56.

Considerazione e rispetto per le persone che hanno molti anni di lavoro perché sono una risorsa non un problema

57.

Il personale che si impegna molto e raggiunge degli ottimi risultati non è adeguatamente valorizzato. Si dovrebbe valutare in maniera concreta il personale della fascia dirigenziale.

58.

Parlerei di ri-organizzazione, per vetustà, obsolescenza ed inconsistenza di quella presente.

59.

Alla sede [...] serve tutto, perché non abbiamo nemmeno il minimo indispensabile per poter lavorare e produrre; io personalmente da disabile mi alzo tutte le mattine alle 5.30 per recarmi a lavoro [...], ma non sono assolutamente soddisfatto di quello che faccio perché l'ISPRA si dovrebbe occupare seriamente di ambiente per cercare di salvare metà del pianeta terra, dando così la possibilità alle generazioni future, rendendomi orgoglioso di essere un componente di questo ente. I suggerimenti che posso dare sono tanti, ma iniziamo con il primo: creare in Italia i termovalorizzatori che levano l'immondizia e se fatti bene creano gas e corrente creando benessere economico per tutti; il 2° suggerimento sarebbe con l'emergenza rifiuti, far intervenire l'esercito che ha i mezzi e le persone per farlo, così si risparmierebbero i soldi del contribuente essendo che loro sono tutti di carriera pagati dallo Stato "dai contribuenti". Se ognuno di noi ogni giorno nel nostro piccolo iniziamo a fare qualcosa per questo nostro ambiente, allora riusciremmo a cambiare molte cose. Grazie per l'opportunità di poter esprimere i miei propositi. Cordialità.

60.

Per quanto riguarda le carenze a livello di formazione professionale, vorrei segnalare che a mio avviso è assolutamente (e sottolineo assolutamente) necessario avviare quanto prima dei Corsi di Inglese professionali di diverso grado di difficoltà.

61.

Maggiori risorse finanziarie.

62.

Stabilizzazione dei precari, richiami verso i dipendenti che non lavorano, maggiore assunzione di responsabilità da parte dei dirigenti nei confronti della gestione del personale.

63.

Mi aspetterei che la MIA AMMINISTRAZIONE facesse rispettare le regole quanto al divieto di fumo e ad attuare i dovuti controlli relativamente alle mancate timbrature nel luogo della mensa finalizzate ai recuperi per ritardo o uscite anticipate. Credo che l'Amministrazione DEBBA dare un

segnale forte in tal senso, soprattutto per rispetto dei propri dipendenti che da sempre osservano le regole con senso del dovere e responsabilità.

64.

Auspicherei un controllo maggiore per quanto riguarda il divieto di fumo nell'Istituto nonché controlli più efficaci per rilevare le mancate timbrature in mensa attuate da parte del personale al fine del recupero di ritardi o di accumulo conto ore.

65.

Come evidenziato nelle pagine precedenti, l'operato e gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione e dagli Enti vigilanti, oltre a non essere molto chiari, sono disallineati o proprio scollati (per molteplici aspetti) dalla percezione positiva che i dipendenti e gli utenti hanno di questo Ente, dei suoi compiti e del suo ruolo istituzionale, dalle enormi potenzialità operative nei confronti della comunità. In estrema sintesi, la proposta è quella di allineare questi due diversi "strati" al momento sfasati, fatto necessario per la crescita dell'Ente e la sua valorizzazione, ma soprattutto per il suo funzionamento. Si dovrebbero ridurre la burocratizzazione (meno dirigenti e più risparmio) e le rigidità di organizzazione, migliorare i livelli di circolazione delle informazioni, l'equità di trattamento, le possibilità di crescita e collaborazione, l'impegno in progetti nuovi e/o utili per tutti. Mettere in definitiva l'Ente in condizione di funzionare, crescere, essere utile. Amministrazione ed Ente dovrebbero essere una sola cosa ed insieme avere la stessa percezione che di esso hanno i dipendenti e il "mondo esterno". Fatto che ora non è.

66.

ISPRA rimarca nell'acronimo l'essere un ente di Ricerca con la R maiuscola, ma è organizzato/gestito come altra cosa. Il modello gestionale è puramente ragionieristico/amministrativo. Ad es. il reclutamento ricercatori segue criteri tipici della vecchia burocrazia statale (ad es. attingere a liste di generici idonei che non considerano le specifiche esperienze/talenti delle singole persone). E' diventato praticamente impossibile attivare assegni di ricerca e borse di studio! I vertici non sanno cosa significhi "fare ricerca", inclusa quella che richiede soprattutto attività di campo, o sono costretti dal CdA (marziani?), a svolgere la parte di quelli che non la conoscono. Ne consegue frustrazione di quelli che hanno scelto un mestiere estremamente stimolante e competitivo, in grado di motivare/sviluppare all'inizio la persona, poi il proprio gruppo, poi l'Istituto ed alla fine la comunità scientifica, nazionale ed internazionale. Dal 2008 ci troviamo a combattere con una amministrazione che pensa solo agli aspetti formali, non propone soluzioni ai problemi reali avanzati da chi è operativo, e mantiene, con difficoltà, posizioni puramente reattive, mai proattive. Ci sono casi di ricercatori che hanno "perso la faccia" presso la comunità scientifica o presso committenti, quali ad es. Enti pubblici, inclusi ambienti UE, perché pensavano di fare questo mestiere nella loro vita, si sono esposti, ma sono capitati in un Istituto che li ha abbandonati. Se non vale più il paradigma secolare che vede il giovane laureato che ha occasione di formarsi insieme al giovane ricercatore e al vecchio

coordinatore/supervisore, si abbia il coraggio di proporne un altro, magari qualcuno passerà alla storia per questa scoperta! L'Istituto è per diverse tematiche uscito dalla comunità scientifica e dalla competizione nazionale e europea, ha prodotto personale frustrato (forse anche gli stessi amministrativi che si rendono conto di non essere dei "problem-solver", ma l'evidenza dimostra che sono inevitabilmente caduti nella categoria dei "problem-holder"). In conclusione è stata calpestata la carta europea dei diritti del ricercatore. Se si vuole perseguire con questa vision/mission, si abbia almeno il coraggio di travasare i ricercatori in altri enti di ricerca, meglio se afferenti ad un unico ministero (che si suppone sappia come si gestisce la ricerca) e si chiami Agenzia quello che era APAT ed è diventato ISPRA.

67.

Far rispettare il divieto di fumo negli ambienti d lavoro.

68.

Deve essere radicalmente cambiata la politica dei rapporti tra Amministrazione e dipendenti dando risposta alle istanze di questi ultimi e considerandoli punti di forza e di stimolo nel perseguimento di equità, efficienza e trasparenza dell'azione pubblica. Attualmente i dipendenti sono percepiti quasi come "nemici" dai vertici Amministrativi tanto che viene sistematicamente non data risposta alle loro istanze sia che siano istanze formali, informali o vere e proprie diffide o contenziosi legali. L'efficienza di una struttura ed il suo benessere passa per il benessere dei Dipendenti. Non rispondere alle loro sollecitazioni o mistificarne il senso significa calpestare loro come persone e come lavoratori: è umiliante che ogni richiesta si risolva in una "non risposta". La proposta è quella di sollecitare l'Amministrazione ad un cambio di paradigma: il dipendente non è uno "scocciatore" bensì la sua forza; ciò che egli segnala deve essere valutato, valorizzato e possibilmente risolto.

69.

Dare vera finalità sociale al lavoro di ognuno e quindi all'Ente.

70.

Maggiore circolazione delle informazioni e chiarezza degli obiettivi da raggiungere.

71.

Coerenza nella definizione degli obiettivi strategici e nella definizione dell'organizzazione del lavoro con le attività di un istituto di ricerca, necessità di rilanciare la centralità del ruolo svolto dai ricercatori e dai tecnologi (liv.I-III) all'interno dell'ente.

72.

Il principale problema è costituito dalla coesistenza di mancanza di meritocrazia, di gestione di un sistema clientelare che negli anni si è venuto a formare, di prevaricazione dell'interesse personale rispetto a quello dell'Istituto, da gestire meglio da parte della dirigenza con incentivi/sanzioni e definizione di obiettivi/mission/priorità chiari,

fornendo gli idonei strumenti ai dipendenti-collaboratori per lo svolgimento del proprio lavoro nell'interesse dell'Istituto.

73.

Curare di più gli aspetti sostanziali anziché quelli formali sia nella valutazione delle persone che del lavoro svolto.

74.

Maggior dialogo tra i vertici dell'ente e il personale sia sulle attività sia sugli aspetti organizzativi.

75.

Bisognerebbe prevedere poche regole chiare, uguali per tutti e valutare le persone sulla base di criteri oggettivi che tengano conto dei compiti assegnati e delle risorse attribuite

76.

Vorrei che ci fosse più collaborazione tra i colleghi.

77.

Gli Organi centrali di ISPRA avrebbero dovuto cercare un contatto più diretto con i diversi settori dell'Ente, onde evitare di avere indicazioni parziali, ove magari non veritiere, relative ad aspetti di esperienze, strutture, potenzialità di sinergie che risultano, a mio avviso, non adeguatamente sfruttate da ISPRA. Maggiore attenzione sarebbe stata richiesta per creare sinergie "trasversali" tra le diverse componenti di ISPRA, avendo chiaro il quadro completo delle relative e complementari competenze esistenti.

78.

Maggiore apertura dei vertici rispetto alle esigenze del personale. Maggiore coinvolgimento dei dipendenti nella programmazione e nello svolgimento dell'attività da parte dei dirigenti. Organizzazione più efficiente. Disponibilità dei fondi per le missioni già dall'inizio dell'anno. Acquisto di nuovi mezzi per le missioni più sicuri ed adatti all'attività di campagna. Potenziamento dell'aggiornamento professionale sia consentendo la partecipazione a corsi (informatica, inglese, ecc.), attualmente gestita in modo poco trasparente sia incrementando di molto la possibilità di consultazione on-line di riviste scientifiche, ottimizzando tra l'altro i tempi.

79.

Avrei considerato anche gli spostamenti, da e per le sedi dell'ISPRA (una navetta Brancati-EUR Fermi alle 19:30 farebbe comodo a tanti che si fanno il mazzo fino a tardi)

80.

Proposte e suggerimenti costituiscono un *input* utile su qualcosa che ha già una struttura, mi sembra che per alcune attività non si sappia ancora come voler strutturare il sistema. In 60 mesi da quando è nato ISPRA, parliamo ancora di ex APAT, ex ICRAM ed ex INFS, non abbiamo un senso di appartenenza, soprattutto non sappiamo cosa facciamo e perché lo si

fa. Inoltre tutte le persone recentemente assunte non hanno avuto una formazione e adeguate informazioni che vanno dalla motivazione giuridica al pragmatismo di realizzazione. Inoltre, personalmente, ritengo che le problematiche non vengono risolte, non per mancanza di volontà ma perché il sistema non è ancora stato strutturato nel piccolo ma solo per macroaree.

81.

Meno burocrazia e ottusità nell'applicare quelle regole che di fatto non migliorano il risultato del lavoro e della gestione dell'istituto.

82.

Non c'è scambio di informazioni sufficiente, tra la nostra sede distaccata e quella centrale, i tempi delle risposte non sono eque. Il valore del lavoro svolto sembra poco importante, di fatto non c'è l'adeguato stimolo a fare, a volte sembra sia meglio non fare che fare. Troppa burocrazia che impedisce di fatto a molte cose di funzionare.

83.

In un luogo di lavoro il rumore delle apparecchiature informatiche e le discriminazioni tra colleghi sono controproducenti.

84.

Il termine "Organizzazione" non ha sempre lo stesso significato nel corso del questionario, ciò non agevola la corretta comprensione delle domande poste. Non si capisce perché le sezioni L, M, N siano presenti nel questionario, forse andrebbero rivate.

85.

Gli aspetti amministrativi dovrebbero agevolare lo svolgimento delle attività anziché renderle così complesse al punto di far desistere il dipendente dal voler essere efficiente.

86.

Maggiore chiarezza tra compiti e assegnazione con riconoscimento, sensibilizzazione ed equità nella distribuzione dei compiti ed informazioni in tempi più utili nelle varie richieste di domande. Quello che è OTTIMO è la flessibilità e l'orario di lavoro.

87.

Individuare un superiore non solo per titoli universitari (capacità tecnica/scolastica), ma soprattutto per esperienza maturata sul campo e capacità gestionale del personale. Aumentare corsi di formazione specifici per migliorare sempre più la qualità del servizio e migliorare la comunicazione tra i settori.

88.

1) Non risulta, a chi scrive, che siano state trasmesse informazioni circa la modalità di valutazione della *performance* individuale. Sarebbe opportuno rendere edotti i dipendenti di ciò. 2) Bisognerebbe non discriminare, come di fatto si verifica, ad avviso di chi scrive, quei

lavoratori che decidono di non sindacalizzarsi. 3) I vertici dirigenziali sono, ad avviso di chi scrive, troppo condizionati dall'attuale *umus* culturale del taglio di spesa e dell'abolizione dei privilegi. Viceversa, almeno nei casi in cui le interpretazioni normative ispirate al *favor lavoratoris* si palesano a costo zero, l'amministrazione dovrebbe mostrare maggiore elasticità, cosa che non si riscontra, talvolta palesandosi dell'autentico grettismo (veggasi, ad esempio, 160 ore di banca ore per i III-I, limite conto ore a 200 ore nonostante norma di legge successiva al contratto lo fissa in 250, idem per quanto attiene al limite temporale di godimento delle ferie, mancata concessione della facoltà di organizzare gli orari di lavoro con il dirigente l'unità di appartenenza, prevedendo invece rigidamente la compresenza 9.30 -14.00 per i livelli IV -IX).

89.

"Se l'Italia versa in uno stato di crisi economica e sociale, una ragione ci sarà "; leggendo questo test ne ho la conferma.

90.

Maggiore salubrità dell'ambiente di lavoro: NO ALLA MOQUETTE; formare, rendere noti gli obiettivi da perseguire, valutare e valorizzare ... aspetti essenziali che mancano in ISPRA.

91.

Organizzare occasionalmente seminari di yoga e altre terapie antistress al fine di recuperare l'energia nell'ambito del lavoro.

92.

E' consigliabile fare più spesso un turn-over.

93.

Semplificare le procedure amministrative nella gestione dei progetti, puntando sulle responsabilità effettive.

94.

Eliminare la figura dei caposettori che vengono selezionati in modo non trasparente e rendono difficoltosa la realizzazione delle attività.

95.

Definire con chiarezza le strategie/obiettivi dell'Istituto, sulla base di priorità ambientali nazionali, in modo da rendere chiaro come il contributo di ciascun Dipartimento, gruppo di lavoro, singolo lavoratore concorra al perseguimento dei risultati attesi. Questo favorirebbe una distribuzione dello sforzo lavorativo proporzionato alle priorità ambientali nazionali.

96.

Al momento non abbiamo uscite di emergenza e nessuna informazione e formazione su come gestire le emergenze sul luogo di lavoro.

97.

Sostituire tutti i quadri dirigenziali, che finora hanno prodotto solo figuracce a livello nazionale e internazionale; risparmiare i soldi dei loro

stipendi spropositati, licenziandoli per giusta causa; evitare queste prese per i fondelli di questionari inutili, invece di preoccuparsi di produrre una struttura, una strategia, una pianta organica e cercare i fondi per mantenere un livello accettabile di attività compatibili con gli impegni e le sfide ambientali del nostro paese.

98.

Chiarezza nell'attribuzione delle competenze e degli incarichi, a tutti i livelli, fondati sul merito. Maggiore cura nell'aggiornamento professionale e nella formazione.

99.

Differenziare gli ordini gerarchici.

100.

L'impressione è che di questi sondaggi non si tenga conto adeguatamente.

101.

Occorre una dirigenza competente soprattutto dal punto di vista tecnico-scientifico dei temi e degli ambiti del dipartimento/servizio/settore a cui viene assegnata e un maggiore collegamento e sinergia fra dipartimenti oltre che un piano formativo più appropriato per le esigenze del lavoratore.

102.

Obiettivi chiari affidamento incarichi//mansioni - formazione e aggiornamento - riduzione spesa non finalizzata - equa imparzialità.

103.

Niente da dichiarare: tutto bene!

104.

Desidero segnalare, come già feci a suo tempo con il Direttore del Personale, di valutare approfonditamente la possibilità di creare un "Centro di ascolto", all'interno dell'Istituto, per il benessere emotivo del personale, consapevole che ciò comporterebbe un miglioramento di carattere generale sia per la vita privata che professionale di tutti. Oltre alle mie competenze in merito, sono a conoscenza di altri colleghi che volentieri si offrirebbero in qualità di *counselor*, avendone la qualifica. Grazie per l'attenzione.

**APPENDICE 3 – *ITEM* RELATIVI ALLA PERCEZIONE DEL
“MALESSERE”**

Item relativi alla percezione del "Malessere"

B -Le discriminazioni

- La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
- La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro

C- L'equità nella mia amministrazione

- Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione
- Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale

D – Carriera e sviluppo professionale

- Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro
- Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito
- Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli
- Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale
- Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente

E- Il mio lavoro

- Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale

F – I miei colleghi

- Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi
- L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare

G – I contesto del mio lavoro

- La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione
- La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata
- La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita

H – Il senso di appartenenza

- Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente
- I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali

- Se potessi, comunque cambierei ente

L – La mia organizzazione

- È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione

O – Il mio capo e la mia crescita

- Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
- Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

**APPENDICE 4 - *ITEM* RELATIVI ALLA PERCEZIONE DEL
"MOBBING"**

Item relativi alla percezione del "Mobbing"

B -Le discriminazioni

- La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
- La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
- Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale
- Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)

C- L'equità nella mia amministrazione

- Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro
- Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità
- Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale

D – Carriera e sviluppo professionale

- Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro
- Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito
- Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli
- Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale

E- Il mio lavoro

- Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro
- Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro

F – I miei colleghi

- Mi sento parte di una squadra
- Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti
- Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi
- Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
- L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare

G – Il contesto del mio lavoro

- La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione
- Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro
- La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata

H – Il senso di appartenenza

- Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente
- I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali
- Se potessi, comunque cambierei ente

L – La mia organizzazione

- Conosco le strategie della mia amministrazione
- È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione

M - Le mie performance

- Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro

O – Il mio capo e la mia crescita

- Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
- È sensibile ai miei bisogni personali
- Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro.

**APPENDICE 5 – TABELLE DI CONTINGENZA RELATIVE
ALLE AREE DEL MALESSERE**

Tabelle di contingenza relative alle aree del malessere

AO9: percepisco situazioni di malessere.

		Numero	Percentuale valida
	Malessere assente o scarso	410	65,6
	Presenza malessere	215	34,4
	Totale	625	100,0

AO9: distribuzione per regime di lavoro (p=0,041)

		Regime di lavoro (pieno/parziale/telelavoro)				Totale
		Non risponde	Part time	Telelavoro	Tempo pieno	
Malessere assente o scarso	N	17	38	11	344	410
	%	63,0	79,2	91,7	63,9	65,6
Presenza malessere	N	10	10	1	194	215
	%	37,0	20,8	8,3	36,1	34,4
Totale	N	27	48	12	538	625
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

AO9-BO4: la mia Identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro (p=0,000).

		Identità di genere ostacolo alla valorizzazione		Totale
		Non ostacolo	Ostacolo	
Malessere assente o scarso	N	339	38	377
	%	71,1	39,2	65,7
Presenza malessere	N	138	59	197
	%	28,9	60,8	34,3
Totale	N	477	97	574
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		83,1	16,9	100,0

AO9-BO4: la mia Identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro - per genere.

				Sesso		Totale
				Maschi	Femmine	
Malessere assente o scarso	Identità di genere ostacolo alla valorizzazione	Non ostacolo	N	143	182	325
			%	94,7	86,3	89,8
		Ostacolo	N	8	29	37
			%	5,3	13,7	10,2
	Totale		N	151	211	362
			%	100,0	100,0	100,0
Presenza malessere	Identità di genere ostacolo alla valorizzazione	Non ostacolo	N	62	70	132
			%	80,5	63,1	70,2
		Ostacolo	N	15	41	56
			%	19,5	36,9	29,8
	Totale		N	77	111	188
			%	100,0	100,0	100,0

$p=0,009$ (sottotabella "malessere assente o scarso"); $p=0,010$ (sottotabella "presenza malessere").

AO9-BO7: la mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro ($p=0,000$).

		Età ostacolo alla valorizzazione		Totale
		Non ostacolo	Ostacolo	
Malessere assente o scarso	N	335	53	388
	%	70,1	46,9	65,7
Presenza malessere	N	143	60	203
	%	29,9	53,1	34,3
Totale	N	478	113	591
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale				
		80,8	19,2	100,0

AO9: età ostacolo alla valorizzazione per genere.

				Sesso		Totale	
				Maschi	Femmine		
Malessere assente o scarso	Età ostacolo alla valorizzazione	Non ostacolo	N	134	187	321	
			%	85,9	86,2	86,1	
		Ostacolo	N	22	30	52	
			%	14,1	13,8	13,9	
	Totale			N	156	217	373
				%	100,0	100,0	100,0
Presenza malessere	Età ostacolo alla valorizzazione	Non ostacolo	N	55	81	136	
			%	67,9	72,3	70,5	
		Ostacolo	N	26	31	57	
			%	32,1	27,7	29,5	
	Totale			N	81	112	193
				%	100,0	100,0	100,0

$p=0,939$ (sottotabella "malessere assente o scarso"); $p=0,506$ (sottotabella "presenza malessere").

AO9-CO3: giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione ($p=0,005$).

		Equilibrio rapporto tra impegno richiesto e retribuzione		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	156	246	02
	%	60,0	70,9	66,2
Presenza malessere	N	104	101	205
	%	40,0	29,1	33,8
Totale	N	260	347	607
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		42,9	57,1	100,0

AO9-CO5: le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale (p=0,000).

		Imparzialità decisioni del responsabile relativamente al lavoro		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	108	278	386
	%	52,7	72,8	65,8
Presenza malessere	N	97	104	201
	%	47,3	27,2	34,2
Totale	N	205	382	587
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		35	65	100,0

AO9-DO1: nel mio Ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro (p=0,001).

		Chiarezza del percorso di sviluppo professionale		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	305	92	397
	%	62,1	78,6	65,3
Presenza malessere	N	186	25	211
	%	37,9	21,4	34,7
Totale	N	491	117	608
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		80,7	19,3	100,0

AO9-DO2: ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio Ente siano legate al merito (p=0,003).

		Possibilità di carriera legate al merito		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	327	67	394
	%	62,9	79,8	65,2
Presenza malessere	N	193	17	210
	%	37,1	20,2	34,8
Totale	N	520	84	604
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		86,0	14,0	100,0

A09-DO2: ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio Ente siano legate al merito per classi di età (p=0,011)

Sottogruppo "malessere"		Classi di età aggregate					Totale
		Fino a 40 anni	da 41 a 50 anni	da 51 a 60 anni	oltre 60 anni	non risponde	
Poco o per nulla	N	47	71	55	4	16	193
	%	94,0	92,2	91,7	57,1	100,0	91,9
Sì	N	3	6	5	3	0	17
	%	6,0	7,8	8,3	42,9	,0	8,1
Totale	N	50	77	60	7	16	210
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A09-DO3: il mio Ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli (p=0,000).

		Possibilità sviluppo capacità e attitudini in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	275	116	391
	%	60,3	80,6	65,2
Presenza malessere	N	181	28	209
	%	39,7	19,4	34,8
Totale	N	456	144	600
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		76	24	100,0

A09-DO4: il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale (p=0,000).

		Adeguatezza del ruolo svolto rispetto al profilo professionale		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	141	262	403
	%	56,6	71,6	65,5
Presenza malessere	N	108	104	212
	%	43,4	28,4	34,5
Totale	N	249	366	615
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		40	60	100,0

A09-D05: sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente (p=0,000).

		Soddisfatto del percorso professionale all'interno dell'ente		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	173	224	397
	%	55,4	76,5	65,6
Presenza malessere	N	139	69	208
	%	44,6	23,5	34,4
Totale	N	312	293	605
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		52	48	100,0

A09-E05: il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale (p=0,000)

		Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	92	308	400
	%	43,4	77,2	65,5
Presenza malessere	N	120	91	211
	%	56,6	22,8	34,5
Totale	N	212	399	611
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		35	65	100,0

A09-F03: sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi (p=0,000)

		Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	23	371	394
	%	35,4	69,3	65,7
Presenza malessere	N	42	164	206
	%	64,6	30,7	34,3
Totale	N	65	535	600
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		11	89	100,0

A09-F05: l'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare (p=0,000)

		L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	156	245	401
	%	54,4	75,6	65,6
Presenza malessere	N	131	79	210
	%	45,6	24,4	34,4
Totale	N	287	324	611
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		47	53	100,0

A09-G01: la mia organizzazione investe sulle persone anche attraverso un'adeguata attività di formazione (p=0,000).

		Organizzazione investe sulle persone anche attraverso la formazione		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	270	128	398
	%	60,0	80,0	65,2
Presenza malessere	N	180	32	212
	%	40,0	20,0	34,8
Totale	N	450	160	610
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		74	26	100,0

A09-G04: la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata (p=0,000).

		Adeguata circolazione delle informazioni nella organizzazione		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	218	186	404
	%	57,2	78,5	65,4
Presenza malessere	N	163	51	214
	%	42,8	21,5	34,6
Totale	N	381	237	618
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		62	38	100,0

AO9-GO5: la mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita ($p=0,000$).

		Organizzazione favorisce conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	161	209	370
	%	57,1	71,8	64,6
Presenza malessere	N	121	82	203
	%	42,9	28,2	35,4
Totale	N	282	291	573
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		49	51	100,0

AO9-HO1: sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente ($p=0,000$)

		Orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	110	287	397
	%	50,0%	74,2%	65,4%
Presenza malessere	N	110	100	210
	%	50,0%	25,8%	34,6%
Totale	N	220	387	607
	%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale		36%	64%	100%

AO9-HO4: i valori e i comportamenti praticati nel mio ente coerenti con i miei valori personali ($n=586$, $p=0,000$)

		Valori e comportamenti praticati nel mio ente coerenti con i miei valori personali		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	144	237	381
	%	52,0%	76,7%	65,0%
Presenza malessere	N	133	72	205
	%	48,0%	23,3%	35,0%
Totale	N	277	309	586
	%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale		47%	53%	100%

AO9-H05: se potessi, comunque cambierei ente (n=563, p=0,000).

		Se potessi cambierei ente		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	271	96	367
	%	77,2	45,3	65,2
Presenza malessere	N	80	116	196
	%	22,8	54,7	34,8
Totale	N	351	212	563
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		62	38	100,0

AO9-LO4: è chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione (p=0,000).

		E' chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi amministrazione		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	196	177	373
	%	57,3	74,4	64,3
Presenza malessere	N	146	61	207
	%	42,7	25,6	35,7
Totale	N	342	238	580
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		59	41	100,0

AO9-004: il capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro (n=603, p=0,000)

		Il capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	97	299	396
	%	52,4%	71,5%	65,7%
Presenza malessere	N	88	119	207
	%	47,6%	28,5%	34,3%
Totale	N	185	418	603
	%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale		31%	69%	100%

AO9-005: il capo mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte (n=603, p=0,000)

		Il capo mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte		Totale
		Poco o per nulla	Sì	
Malessere assente o scarso	N	93	300	393
	%	49,2	72,5	65,2
Presenza malessere	N	96	114	210
	%	50,8	27,5	34,8
Totale	N	189	414	603
	%	100,0	100,0	100,0
% sul totale		31	69	100,0

AO4-005: le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale (p=0,000).

			Imparzialità decisioni del responsabile relativamente al lavoro		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezione atti di mobbing	Assente	N	124	345	469
		%	60,8	90,1	79,9
	Presente	N	80	38	118
		%	39,2	9,9	20,1
Totale		N	204	383	587
		%	100,0	100,0	100,0
% sul totale			34,8	65,2	100,0

AO4-001: nel mio ente il percorso di sviluppo professionale è ben delineato e chiaro (p=0,000).

			Chiarezza del percorso di sviluppo professionale		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezione atti di mobbing	Assente	N	375	111	486
		%	76,7%	91,7%	79,7%
	Presente	N	114	10	124
		%	23,3%	8,3%	20,3%
Totale		N	489	121	610
		%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale			80,2%	19,8%	100,0%

AO4-DO2: ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito ($p=0,001$).

			Possibilità di carriera legate al merito		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezione atti di mobbing	Assente	N	403	80	483
		%	77,5	93,0	79,7
	Presente	N	117	6	123
		%	22,5	7,0	20,3
Totale		N	520	86	606
		%	100,0	100,0	100,0
% sul totale			85,8	14,2	100,0

AO4-DO3: il mio ente dà la possibilità di sviluppo capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli ($p=0,000$).

			Possibilità sviluppo capacità e attitudini in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezione atti di mobbing	Assente	N	346	132	478
		%	76,0%	89,8%	79,4%
	Presente	N	109	15	124
		%	24,0%	10,2%	20,6%
Totale		N	455	147	602
		%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale			75,6%	24,4%	100,0%

AO4-DO4: il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale ($p=0,000$)

			Adeguatezza del ruolo svolto rispetto al profilo professionale		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezione e atti di mobbing	Assente	N	175	318	493
		%	69,2%	87,4%	79,9%
	Presente	N	78	46	124
		%	30,8%	12,6%	20,1%
Totale		N	253	364	617
		%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale			41,0%	59%	100%

AO4-EO3: ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro ($p=0,000$).

			Ho le risorse e gli strumenti necessari per il mio lavoro		Totale	
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto		
Percezione atti di mobbing	Assente	N	143	349	492	
		%	71,1	84,3	80,0	
	Presente	N	58	65	123	
		%	28,9	15,7	20,0	
Totale			N	201	414	615
			%	100,0	100,0	100,0
% sul totale				32,7	67,3	100,0

AO4-EO4: ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro ($p=0,000$).

			Adeguatezza del livello di autonomia lavorativa		Totale	
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto		
Percezione atti di mobbing	Assente	N	51	444	495	
		%	57,3%	83,8%	80,0%	
	Presente	N	38	86	124	
		%	42,7%	16,2%	20,0%	
Totale			N	89	530	619
			%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale				14,4%	85,6%	100%

AO4-FO3: sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi ($p=0,000$).

			Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi		Totale	
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto		
Percezione atti di mobbing	Assente	N	32	447	479	
		%	50,8	83,4	80,0	
	Presente	N	31	89	120	
		%	49,2	16,6	20,0	
Totale			N	63	536	599
			%	100,0	100,0	100,0
% sul totale				10,5	89,5	100,0

AO4-FO4: nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti ($p=0,000$).

			Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezion e atti di mobbing	Assente	N	166	321	487
		%	67,5	88,2	79,8
	Presente	N	80	43	123
		%	32,5	11,8	20,2
Totale		N	246	364	610
		%	100,0	100,0	100,0
% sul totale			40,3	59,7	100,0

AO4-GO2: le regole di comportamento sono definite in modo chiaro ($p=0,000$).

			Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezione atti di mobbing	Assente	N	213	274	487
		%	70,8%	88,7%	79,8%
	Presente	N	88	35	123
		%	29,2%	11,3%	20,2%
Totale		N	301	309	610
		%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale			49,3%	50,7%	100,0%

AO4-MO1: ritengo di essere valutato in base a elementi importanti del mio lavoro ($p=0,000$).

			Ritengo di essere valutato in base a elementi importanti del mio lavoro		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezione atti di mobbing	Assente	N	208	250	458
		%	69,3	89,9	79,2
	Presente	N	92	28	120
		%	30,7	10,1	20,8
Totale		N	300	278	578
		%	100,0	100,0	100,0
% sul totale			52,0	48,0	100,0

AO4-001: il mio capo mi aiuta a capire come raggiungere i miei obiettivi (p=0,000)

			Il mio capo mi aiuta a capire come raggiungere gli obiettivi		Totale
			Poco o per nulla	Abbastanza o del tutto	
Percezione atti di mobbing	Assente	N	209	252	461
		%	67,6%	92,3%	79,2%
	Presente	N	100	21	121
		%	32,4%	7,7%	20,8%
Totale		N	309	273	582
		%	100,0%	100,0%	100,0%
% sul totale			53,0%	47,0%	100,0%

APPENDICE 6 – QUESTIONARIO

Questionario

A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

1 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*.

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
** Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
** Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
** Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)							

Le domande contrassegnate da ** sono con polarità negativa, ovvero assumono, contrariamente alle altre, connotazione tanto più negativa quanto maggiore è il valore assegnato.
(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

B - Le discriminazioni

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

2 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*.

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
** La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
** La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono trattato correttamente e con rispetto in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
relazione al mio orientamento sessuale							
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Le domande contrassegnate da ** sono con polarità negativa, ovvero assumono, contrariamente alle altre, connotazione tanto più negativa quanto maggiore è il valore assegnato.
(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

C - L'equità nella mia amministrazione

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

3 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*.

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

D - Carriera e sviluppo professionale

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o

meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

4 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*.

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

E - Il mio lavoro

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

5 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*.

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

F - I miei colleghi

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

6 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*.

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Mi sento parte di una squadra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

G - Il contesto del mio lavoro

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

7 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*:

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

H - Il senso di appartenenza

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

8 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*:

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
** Se potessi, comunque cambierei ente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La domanda contrassegnata da ** è con polarità negativa, ovvero assume, contrariamente alle altre, connotazione tanto più negativa quanto maggiore è il valore assegnato.
(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

I - L'immagine della mia amministrazione

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

9 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*:

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Indichi una sola risposta per ogni affermazione)

Importanza degli ambiti di indagine

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

10 QUANTO CONSIDERA IMPORTANTI PER IL SUO BENESSERE ORGANIZZATIVO I SEGUENTI AMBITI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*:

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
A - La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B - Le discriminazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C - L'equità nella mia amministrazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
D - La carriera e lo sviluppo professionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E - Il mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F - I miei colleghi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G - Il contesto del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H - Il senso di appartenenza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I - L'immagine della mia amministrazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)

L - La mia organizzazione

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

11 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*.

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Conosco le strategie della mia amministrazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

M - Le mie performance

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

12 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*:

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)

N - Il funzionamento del sistema

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

13 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*:

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
al personale							

(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)

O - Il mio capo e la mia crescita

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

Il superiore gerarchico va individuato nel superiore che al singolo dipendente assegna gli obiettivi e successivamente ne valuta la performance individuale.

14 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*.

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È sensibile ai miei bisogni personali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

P - Il mio capo e l'equità

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

Il superiore gerarchico va individuato nel superiore che al singolo dipendente assegna gli obiettivi e successivamente ne valuta la performance individuale.

15 QUANTO SI TROVA IN ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

* Scegli la risposta appropriata per ciascun *item*:

	1	2	3	4	5	6	Non risponde
Agisce con equità, in base alla mia percezione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(indichi una sola risposta per ciascuna affermazione)

PRIORITÀ DI INTERVENTO

16 INDICHI, TRA I SEGUENTI ASPETTI, QUELLI PER LEI PRIORITARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE.

Scegli **tutte** le corrispondenti:

- La sicurezza dell'ambiente di lavoro
- I rapporti tra i colleghi
- I rapporti con i superiori
- La circolazione e la chiarezza delle informazioni
- La chiarezza degli obiettivi e dei compiti
- Il Sistema di valutazione del personale
- La valorizzazione del personale
- La formazione e l'aggiornamento
- I supporti informatici e tecnologici
- La flessibilità dell'orario di lavoro
- Altro: _____

(La risposta non è obbligatoria - Può dare un massimo di tre preferenze)

PROPOSTE E SUGGERIMENTI

17 PUO' INDICARE, SE VUOLE, PROPOSTE E/O SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE IN CIASCUNO DEGLI ASPETTI CONSIDERATI NEL QUESTIONARIO.

Scrivi le tue risposte qui:

DATI ANAGRAFICI

18 Sesso

* Scegli solo una delle seguenti:

- femmina
- maschio
- Non risponde

19 Età

*Scegli solo una delle seguenti:

- Fino a 30 anni
- Dai 31 ai 40 anni
- Dai 41 ai 50 anni
- Dai 51 ai 60 anni
- Oltre i 60 anni
- Non risponde

20 Stato civile

* Scegli solo una delle seguenti:

- Celibe/Nubile
- Coniugato/a o Convivente
- Separato/a - Divorziato/a
- Vedovo/a
- Non risponde

21 Titolo di studio:

* Scegli solo una delle seguenti:

- Diploma di Scuola Media Superiore

- Laurea (Triennale)
- Laurea (Specialistica)
- Laurea (Vecchio ordinamento)
- Master II livello
- Dottorato/Specializzazione
- Non risponde
- Altro: _____

22 Contratto di lavoro:

* Scegli solo una delle seguenti:

- A tempo determinato
- A tempo indeterminato
- Non risponde

23 Regime di lavoro

* Scegli solo una delle seguenti:

- Tempo pieno
- Part time
- Telelavoro
- Non risponde

24 Anzianità di servizio

* Scegli solo una delle seguenti:

- Meno di 5 anni
- Da 5 a 10 anni
- Da 11 a 20 anni
- Da 21 a 30 anni
- Oltre 30 anni
- Non risponde

25 Qualifica

*Scegli solo una delle seguenti:

- Amministrativo (IV-VIII)
- Tecnico (IV-VIII)

- Tecnologo (I-III)
- Ricercatore (I-III)
- Dirigente
- Non risponde

26 Sede di lavoro

*Scegli solo una delle seguenti:

- Roma Brancati
- Roma Casalotti
- Roma Castel Romano
- Roma Pavese
- Chioggia
- Livorno
- Milazzo
- Ozzano dell'Emilia
- Palermo
- Venezia
- Non risponde

APPENDICE 7 – GLOSSARIO

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per “benessere organizzativo” si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. In questo contesto, la parità di trattamento e le pari opportunità sono richiamate dalla normativa come leve importanti per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi, oltre che del benessere organizzativo.

DISCRIMINAZIONE DIRETTA

La discriminazione diretta ha luogo quando una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga, in ragione del genere, della razza e origine etnica, della religione o delle convinzioni personali, della disabilità, dell'età o dell'orientamento sessuale, a meno di una specifica eccezione esplicitamente dichiarata.

DISCRIMINAZIONE INDIRETTA

Con l'espressione discriminazione indiretta s'intende una situazione nella quale una disposizione, una prassi, un criterio, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri mettano o possano mettere le lavoratrici e i lavoratori in una posizione di particolare svantaggio, a meno di specificazioni giustificate da una finalità legittima e da mezzi appropriati e necessari.

MOBBING

Tra le molestie morali, il mobbing è una forma di violenza morale o psichica nell'ambito del contesto lavorativo, attuato da superiori e/o gruppi di colleghe/i nei confronti di un dipendente. Esso è caratterizzato da una serie di atti, atteggiamenti o comportamenti diversi e ripetuti nel tempo in modo sistematico e abituale, aventi connotazioni aggressive, denigratorie o vessatorie tali da comportare un'afflizione lavorativa idonea a compromettere la salute e/o la professionalità e la dignità del dipendente sul luogo di lavoro, fino all'ipotesi di isolarlo o di escluderlo dallo stesso contesto di lavoro.

Tali atteggiamenti e comportamenti sono spesso intenzionali e intaccano gravemente l'equilibrio psichico delle lavoratrici e dei lavoratori, riducendone la capacità lavorativa e la fiducia in se stesse/i, provocando stress, problemi emotivi, depressione o altre patologie.

Si possono distinguere, a livello puramente indicativo e non esaustivo, condizioni e comportamenti che possono caratterizzare una situazione di mobbing emozionale o di mobbing strategico.

MOBBING EMOZIONALE

Il mobbing emozionale, che si instaura più frequentemente tra superiore e sottoposto e più di rado dal sottoposto al superiore, è conosciuto come

mobbing verticale. Nel caso si instauri tra colleghi è conosciuto come mobbing orizzontale.

In ogni caso, il mobbing emozionale si esplica attraverso le seguenti azioni:

- isolamento in modo offensivo della lavoratrice o del lavoratore, oppure boicottaggio o disprezzo anche di fronte ad altro personale o a soggetti estranei;
- allontanamento immotivato, in via definitiva o temporanea, della lavoratrice o del lavoratore dal suo posto di lavoro o dalle sue mansioni/funzioni;
- negazione deliberata di informazioni relative al lavoro, oppure diffusione di informazioni non corrette, incomplete, insufficienti;
- rifiuto sistematico di tutte le proposte avanzate dalla lavoratrice o dal lavoratore relative all'organizzazione del proprio lavoro;
- esercizio di atti vessatori correlati alla personalità della lavoratrice o del lavoratore, consistenti in discriminazioni sessuali, di razza, di lingua, di religione.
- critiche esagerate o inappropriate, calunnia o diffamazione della lavoratrice o del lavoratore, riguardanti le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa;
- minacce, intimidazioni, mortificazioni, insulti e offese, utilizzo di linguaggio volgare o osceno o reazioni deliberatamente ostili nei confronti della lavoratrice o del lavoratore;
- sabotaggio o impedimento deliberato dell'esecuzione del lavoro affidato alla/al dipendente dal Responsabile di struttura;
- rifiuto immotivato e/o sistematico di eseguire le direttive legittime impartite dal Responsabile di struttura;

MOBBING STRATEGICO

Il mobbing strategico consiste nella marginalizzazione dalle attività lavorative di una/un dipendente da parte del management allo scopo di estrometterla/o dal processo lavorativo, privarla/o delle mansioni/funzioni, costringendo la persona ad una situazione di inattività forzata bloccandone la carriera. Il mobbing strategico si esplica principalmente attraverso le seguenti azioni:

- svuotamento delle mansioni e/o delle competenze;
- ripetuti trasferimenti d'ufficio ingiustificati e/o ripetute variazioni di compiti e di incarichi;
- mancata assegnazione dei compiti lavorativi, con inattività forzata;
- prolungata attribuzione di compiti dequalificanti o di compiti esorbitanti o eccessivi, rispetto al profilo professionale posseduto;
- impedimento sistematico e strutturale all'accesso di informazioni inerenti all'ordinaria attività di lavoro, indispensabili per il corretto svolgimento di attività tecniche, scientifiche e amministrative.

MOLESTIA

La molestia ha luogo quando si verifica un comportamento indesiderato, connesso ai fattori di rischio di discriminazione, avente lo scopo e/o l'effetto di violare la dignità della persona e di creare un clima e un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile, degradante, umiliante e/o offensivo.

MOLESTIA SESSUALE

La molestia sessuale ha luogo, quando si verifica un atto e/o un comportamento a connotazione sessuale o comunque basato sul sesso, espresso in forma verbale, non verbale o fisica, che sia indesiderato e che arrechi, di per sé o per la sua insistenza, offesa alla dignità e libertà alla persona che lo subisce, che configuri abuso di ufficio ovvero sia suscettibile di creare un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile e umiliante.

Si intende come tale, inoltre, ogni atto o comportamento ricattatorio, mirante all'ottenimento di prestazioni sessuali in cambio del mantenimento del posto di lavoro, ovvero di vantaggi relativi alla progressione di carriera, agli orari di lavoro, agli emolumenti o altri aspetti della vita lavorativa.

In particolare, rientrano nella tipologia della molestie sessuali comportamenti quali:

- richieste esplicite o implicite di prestazioni sessuali o attenzioni a sfondo sessuale non gradite o ritenute sconvenienti e offensive per chi ne è oggetto;
- minacce, discriminazione e ricatti, subiti per aver respinto comportamenti a sfondo sessuale che incidano, direttamente o indirettamente, sulla costituzione, lo svolgimento o l'estinzione del rapporto di lavoro e la progressione di carriera;
- contatti fisici fastidiosi e indesiderati;
- scritti ed espressioni verbali denigratori e offensivi rivolti alla persona per la sua appartenenza a un determinato sesso o in ragione della diversità di espressione della sessualità;
- comunicazioni a doppio senso, gesti o ammiccamenti indesiderati, a sfondo sessuale;
- allusioni alla vita privata sessuale o diffusione di informazioni false o veritiere sulla vita sessuale di una persona.

La caratteristica essenziale dell'abuso di tipo sessuale sta nel fatto che si tratta di un atto indesiderato da parte di chi lo subisce. I connotati delle molestie sessuali sono ravvisabili in atti perpetrati da persone sia dello stesso sesso che di sesso opposto.

Non rientrano nella definizione di molestia sessuale, i contatti fisici consenzienti che avvengano sul posto di lavoro, i quali sono oggetto di trattazione nell'ambito del Codice di comportamento del pubblico dipendente (D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62).

MOLESTIA MORALE

La molestia morale ha luogo quando si verificano ripetuti comportamenti ostili, diretti contro un individuo, con intento fisicamente o psicologicamente persecutorio, suscettibili di creare un ambiente non rispettoso, umiliante o lesivo dell'integrità psicofisica della persona o della sua dignità.

Può configurarsi come molestia morale altresì la discriminazione di genere e quella fondata sull'appartenenza etnica, nonché sulle opinioni politiche o religiose.

Sono esempi di molestie morali i seguenti comportamenti:

- danni all'immagine della persona, quali offese, intimidazioni, calunnie, insulti, diffusione di notizie riservate, insinuazioni su problemi psicologici o fisici e ogni altra azione di discredito, nonché i rimproveri se adottati con le modalità indicate al presente comma;
- danni alla professionalità dell'individuo, quali ad esempio trasferimenti immotivati, discriminazioni salariali, pregiudizio delle prospettive di progressione di carriera, ingiustificata rimozione da incarichi già affidati, attribuzione di mansioni improprie, azioni che creano demotivazione o sfiducia nella persona, scoraggiando il proseguimento della sua attività;
- tentativi di emarginazione e isolamento, quali cambiamento indesiderato delle mansioni o della struttura di assegnazione.

PARITÀ DI TRATTAMENTO

La parità di trattamento consiste nell'assicurare l'assenza di discriminazioni, dirette o indirette, in base all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla lingua, alla disabilità, alla religione, nonché la parità di trattamento per quanto riguarda l'accesso al lavoro, la formazione e promozione professionale, le condizioni del lavoro, le progressioni di carriera e la sicurezza.

PARI OPPORTUNITÀ

Con pari opportunità si intende l'assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale in base al sesso di appartenenza.

Il riferimento alle pari opportunità, contenuto sia nei principi generali (art. 1) sia nei successivi articoli (artt. 3, 8, 13 e 14) del D.lgs 150/2009, introduce un elemento innovativo: "le politiche di pari opportunità oltre ad essere uno strumento di tutela della condizione femminile, divengono una leva importante per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi"³⁰ e, pertanto, uno dei fattori che possono condizionare il funzionamento organizzativo.

³⁰ Direttiva del 4 marzo 2011 "Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183).